

Treball de Fi de Grau

Títol

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MEDIOS DE DECATHLON ESPAÑA. ¿CÓMO SE CONSIGUE HACER EL DEPORTE ACCESIBLE AL MAYOR NÚMERO DE PERSONAS?

Autoria

Irene Molés López

Professorat tutor

Javier Martín Almansa

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	

Data

19-05-19

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	ANÀLISI DE L'ESTRATÈGIA DE MITJANS DE DECATHLON ESPAÑA. COM S'ACONSEGUEIX FER L'ESPORT ACCESSIBLE AL MAJOR NOMBRE DE PERSONES?		
Castellà:	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MEDIOS DE DECATHLON ESPAÑA. ¿CÓMO SE CONSIGUE HACER EL DEPORTE ACCESIBLE AL MAYOR NÚMERO DE PERSONAS?		
Anglès:	ANALYSIS OF THE MEDIA STRATEGY OF DECATHLON SPAIN. HOW IS IT POSSIBLE TO GET THE SPORT TO THE GREATEST NUMBER OF PEOPLE?		
Autoria:	Irene Molés López		
Professorat tutor:	Javier Martín Almansa		
Curs:	2018/19	Grau:	Comunicació Audiovisual
			Periodisme
			Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Planificació de mitjans, estratègia, Decathlon España, anàlisi.
Castellà:	Planificación de medios, estrategia, Decathlon España, análisis.
Anglès:	Media planning, strategy, Decathlon Spain, analysis.

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest treball conté l'anàlisi de la planificació de mitjans de Decathlon Espanya començant per la fase de segmentació i determinació dels mitjans adequats pel target, fins als resultats de notorietat als diferents mitjans de l'estratègia actual. Es té en compte la coherència de l'ús dels mitjans tant en aspectes qualitatius com quantitius, prenent com a referència, en la majoria dels casos, dos dels seus màxims competidors: Amazon i El Corte Inglés.
Castellà:	Este trabajo contiene el análisis de la planificación de medios de Decathlon España empezando por la fase de segmentación y determinación de los medios adecuados para el target, hasta los resultados de notoriedad en los diferentes medios de la estrategia actual. Se tiene en cuenta la coherencia del uso de los medios tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos, tomando como referencia, en la mayoría de los casos, dos de sus máximos competidores: Amazon y El Corte Inglés.
Anglès:	This work contains the analysis of the media planning of Decathlon Spain starting from the segmentation phase and determination of the appropriate media for the target, up to the results of notoriety in the different media of the current strategy. The coherence of the use of the media is valued in qualitative and quantitative aspects, taking as reference, in the majority of cases, two of its top competitors: Amazon and El Corte Inglés.

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MEDIOS DE DECATHLON ESPAÑA

*¿Cómo se hace el deporte accesible al mayor número de
personas?*

Irene Molés López
Publicidad y RRPP
Facultad de comunicación
Universitat Autònoma de Barcelona
2018-2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	3
MOTIVACIONES.....	4
1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. DECATHLON.....	5
1.2. Historia. Decathlon abre su primera tienda.....	7
1.3. Historia. La empresa francesa inaugura su segunda tienda.....	9
1.4. Historia. Los primeros productos marca Decathlon.....	9
1.5. Historia. Un pequeño timeline de Decathlon.....	11
1.6. Historia. Decathlon España. Un pequeño <i>Timeline</i>	12
1.7. Historia. <i>Decathlon Foundation</i> , hacer accesible el deporte al mayor número de personas.....	12
1.8. Comunicación interna: fundamentos, valores y sentido.....	13
1.9. La innovación en Decathlon.....	14
1.10. Soportes de comunicación. Comunicación interna.....	15
1.11. La comunicación de los Productos Decathlon.....	16
1.12. Soportes de comunicación. Medios de comunicación local.....	17
1.13. La importancia del <i>e-commerce</i>	19
1.14. Recapitulando.....	22
2. METODOLOGÍA.....	23
3. ANÁLISIS DEL TARGET.....	25
3.1. Perfil sociodemográfico de los compradores de Decathlon.....	25
3.2. ¿Cómo es un día de la vida de nuestros compradores?.....	26
3.3. Otras marcas con el mismo perfil de <i>target</i>	27
3.4. Análisis del <i>target</i> proporcionado por Decathlon: segmentaciones.....	30
3.5. Consumo de marcas del público joven.....	30
3.6. Cómo es el <i>target</i> de la competencia: ECI y Amazon.....	32
3.7. Determinación <i>target</i> de planificación y análisis del consumo de medios.....	33
4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA (<i>Share of Investment</i>).....	36
4.1. SOI de las marcas de venta de deporte.....	36
4.2. Evolución de la inversión.....	37
4.3. Estacionalidad de la inversión.....	38
4.4. Mix de medios.....	39
4.5. Inversión por sectores.	41
5. ANÁLISIS DE LA PRESIÓN PUBLICITARIA EN TV (<i>Share of Voice</i>).....	43
5.1. Estacionalidad de las campañas.....	43
5.2. Cualitativos de campañas.....	45
5.3. Características de los Spots.....	47
5.4. Mix de cadenas.....	48
5.5. Inversión vs estacionalidad GRP's.....	48
5.6. Comparativa competencia.....	50

6.	ANÁLISIS DE PLAN DE MEDIOS: EXTERIOR.....	52
7.	ANÁLISIS DE PLAN DE MEDIOS: DIGITAL.....	56
7.1.	<i>Paid media</i>	56
7.2.	<i>Own media</i>	58
8.	NOTORIEDAD POR MEDIO.....	61
	CONCLUSIONES.....	63
	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES UTILIZADAS.....	70
	ANEXO.....	71

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Este trabajo tiene como objetivo determinar cuál es la planificación de medios de Decathlon España, así como todos los componentes que forman parte de ésta: el target y la segmentación, la coherencia del mix de medios con el consumo del público potencial, las relaciones entre los diferentes medios y los usos que tienen los diferentes soportes publicitarios que Decathlon utiliza para su comunicación.

No tan solo se trata de hacer un análisis de los diferentes aspectos de manera independiente, sino de tratarlos como un todo y detectar posibles discrepancias entre lo que se quiere conseguir y el cómo plantean la estrategia. Así como aportar alternativas a la planificación para adecuarse a los objetivos de Decathlon España.

Este análisis pretende aportar conocimiento de cómo una multinacional con una filosofía tan arraigada a todos sus procesos trata de hacer llegar el deporte al mayor número de personas a través de su comunicación en los diferentes medios. Para ello, se cuenta con información proveniente de fuentes internas de Decathlon España, así como del Director de Comunicación y Marketing Jordi Quirós. También participa en este trabajo el director de la cuenta de la agencia de publicidad exterior de Decathlon, Roberto Gallego, y se cuenta con el acceso a herramientas profesionales del sector de la publicidad y los medios como Infoadex, Kantar Media, Infotrack, Euromonitor, EGM y AIMC marcas.

MOTIVACIONES

La principal motivación que me ha llevado a realizar este análisis ha sido el poder estudiar íntegramente todos los componentes relacionados con la planificación de medios de la empresa en la que he estado trabajando durante toda la carrera.

Desde que entré en Decathlon formé parte de la comunicación interna del centro logístico situado en el Prat de Llobregat. Siempre he tratado de identificar y aplicar los conocimientos que adquirí durante la carrera en las acciones locales que hacíamos, pero la comunicación interna de un almacén no comprende la parte de la publicidad a la que quiero dedicarme: los medios de comunicación. Así que decidí aplicar mis conocimientos sobre medios a un análisis en profundidad de una multinacional de la que conozco todos sus fundamentos y filosofía.

También lo he considerado como un reto, para poner en práctica todos los recursos que están a mi alcance para realizar el análisis y para poder aplicar un sentido crítico a los hallazgos en la planificación de medios de Decathlon.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. DECATHLON.

Decathlon es una cadena de establecimientos de grandes superficies dedicada a la venta y distribución de material deportivo, filial del grupo francés Mulliez. Está presente en 51 países y destaca por un fuerte desarrollo de sus marcas de distribuidor, conocidas como “marcas pasión”. A pesar de contar con sus marcas propias, también distribuye productos deportivos de otras grandes marcas como Puma, Nike, Adidas...

Decathlon fue creada por Benot Didier Hervé, Nicolas Stanislas y Stéphane. Por otro lado, Michel Leclercq fue quien aportó la visión al proyecto de Decathlon en 1976.

Su modelo de negocio se basa en ofrecer productos de deporte atractivos y técnicos a precios tan bajos que sean accesibles a la mayor parte del mundo¹. Los pilares que construyen el modelo de negocio son los siguientes: cultura de innovación, usuarios deportistas ganadores, productos exclusivos, diseño ingenioso, precio bajo, disponibilidad, desarrollo de producto, comunicación y tienda digital.

La primera tienda se abrió en 1976 en Lille (Francia). Diez años más tarde, la empresa abrió tiendas en Alemania y en 1992 abrió su primera tienda en España con motivo de los Juegos Olímpicos de Barcelona, en concreto en el barrio badalonés de Montigalá, por ser Badalona subsele olímpica.

Centrándonos ya en Decathlon España, podemos decir que día de hoy, sus ventas se han visto incrementadas. Los últimos datos publicados sobre sus beneficios nos muestran que el pasado 2017 incrementaron las ventas un 4,5% (El País, 2018) alcanzando los 1.712 millones de euros. Además, la venta online supuso un 5% de las ganancias. Este 5% representa en absolutos un 36% más que el año 2016, por lo que la venta vía *e-commerce* está generando buenos resultados para la multinacional.

Decathlon España supone un 15,2% de la facturación del grupo francés (Decathlon, 2018), por lo que nuestro país se sitúa el segundo más importante para el grupo Decathlon en el mundo por detrás de Francia. Además, por tal de hacer aún más accesible el deporte a más usuarios deportistas, Decathlon España ha reducido el precio medio de sus productos un 8% en 2017.

El pasado año, la compañía inauguró 17 nuevas tiendas en España, alcanzando un total de 164 establecimientos en nuestro país y 6 almacenes distribuidos por el país. De las 164 tiendas, 28 son City, un concepto asociado a tiendas situadas en el centro de la ciudad, con

¹ Información cedida por fuentes internas de Decathlon España.

menor superficie y con una disponibilidad inferior de productos, pero con los mismos servicios que el resto de las tiendas. Además, Decathlon apuesta por la sostenibilidad y se aproxima a la Responsabilidad Social Corporativa a través una mentalidad transformadora (La Vanguardia, 2015): personas a las que les gustaría que las empresas fueran diferentes y que den respuesta al cambio social. Interpretan la sociedad y las tendencias para incorporarlas a la empresa en respuesta a las necesidades demandadas. Es por eso, que este año ha realizado 94 acciones medioambientales y gracias a la colaboración de 4.500 personas entre clientes y colaboradores, Decathlon España ha logrado eliminar 21.000 kilos de residuos, lo que se traduce en una compensación total de 370 toneladas de CO2 en los próximos 30 años, y plantar un total de 1.000 árboles.

Siguiendo con la sostenibilidad, tal y como nos muestran en una publicación de su sala de prensa online (Decathlon, 2018), los esfuerzos de Decathlon están centrados en trabajar en el desarrollo de materiales reciclados, el uso de materiales renovables, la elección de procesos innovadores en sus ciclos de producción y la sustitución de materiales con un alto impacto ambiental. Una muestra de este trabajo es el octavo puesto que ocupa en el ranking mundial de uso de algodón sostenible, publicado por *Better Cotton Initiative*.

Otra de las características más importantes de Decathlon es la autogestión de todos los procesos de la empresa. A diferencia de otros grandes anunciantes, Decathlon opta por llevar de forma interna la mayoría de los procesos que tienen lugar durante todo el proceso de venta de los productos. Desde las formaciones a los empleados, la comunicación interna de cada almacén y tienda hasta la comunicación externa de Decathlon. Respecto esta última, que es la clave de este análisis, tiene su origen en los puestos internos de comunicación de la empresa. Cuentan con personal que diseña la estrategia de comunicación, un equipo especializado en la comunicación digital, otro que se encarga de las creatividades y otro de generar contenido. Una vez tienen las campañas confeccionadas y determinados el qué, el quién y el cuándo, se ayudan de la agencia de medios para activarla en los diferentes soportes planificados. En este caso, la agencia es un mediador que les provee de información y les ayuda a optimizar los recursos con un buen mix de medios 360º optimizando el presupuesto.

Actualmente, la cuenta de Decathlon España la tiene OMD (agencia de medios). La agencia gestionará la estrategia, creatividad y los planes de medios 360º ad-hoc a cada deporte a partir de las propuestas planteadas por el anunciante. Tal y como nos cuenta El Programa de la Publicidad (2019) el reto de OMD es aumentar el valor real con sus usuarios deportistas y clientes.

La planificación se hace por deporte y de manera anual. Cada deporte cuenta con un líder de comunicación que es quien determina la cantidad de presupuesto que se necesita para lograr los objetivos y qué otros elementos van a complementar la comunicación (eventos, ferias, colaboradores...)

En el caso de las campañas de más relevancia que requieren una mayor producción y planificación, Decathlon se apoya en las agencias externas especializadas a las que les asignan el trabajo siempre supervisado y aprobado por el equipo de comunicación Decathlon España.



Proceso de concepción Decathlon España. Imagen extraída de Decathlon.com

1.2. Historia. Decathlon abre su primera tienda.

Sus orígenes tienen lugar en Francia el año 1976, un año lleno de hitos y logros deportivos: los jugadores del AS Saint-Etienne ganaron su tercera copa de Europa “pintado” todo el país francés de verde. Gut Drut batió récords históricos en el atletismo y el olimpismo y Bernard Hinault, uno de los mejores ciclistas franceses, acumulaba muchos títulos amateurs. Todos estos sucesos de éxitos deportivos en el país francés hicieron aumentar la importancia del deporte. Fue una época de auge en los gimnasios, federaciones y clubes en un país que contaba con siete millones de preparadores físicos. En ese preciso momento, empezó su “carrera” Decathlon, y abrió su primera tienda el 27 de julio de 1976 en Englos, en un centro comercial muy cercano a Lille.

Su apertura generó una gran cantidad de comentarios, se trataba de una tienda dedicada exclusivamente al deporte. Algo único, donde los clientes podían encontrar una amplia gama de equipamientos deportivos a precios muy competitivos. Gracias al boca a boca de la gente, el primer día consiguieron un beneficio de 9.999 francos, que los mismos dueños redondearon a 10.000 francos con la compra de un par de calcetines. En ese momento, comercializaban productos de otras marcas, aún no se encargaban de la producción de

productos propios o, tal y como se conocen hoy en día “productos pasión” patentados por Decathlon.

Algo que siempre ha caracterizado a la empresa es la cultura y pasión por el deporte que comparten sus colaboradores. Desde sus creadores como los empleados de 1976 hasta los actuales empleados, viven el deporte y lo hacen llegar a los clientes.

Pero ¿de dónde viene el nombre Decathlon? Stanislas Ernoult, uno de los fundadores de la empresa, había completado tres años de estudios comerciales y cuando se unió a la idea de empresa que Michel tenía pudo explotar al máximo sus conocimientos gracias a la autonomía que se permitía. Se sumaron diferentes desafíos: elección de producto, relaciones con proveedores, presupuestos y la creación del nombre de marca. Para el último de los desafíos se llevaron a cabo varias lluvias de ideas: Pentathlon, Triathlon, Decathlon, Marathon, Sporland... Decathlon era el nombre que recordaba a los diez deportes principales que querían comercializar en la tienda. Y para evitar que algún competidor se apropiara del nombre, registraron la exclusividad.

Desde sus orígenes, la empresa decidió instalarse allí donde los demanden los clientes convirtiéndose en un sinónimo de “todos los deportes bajo un mismo techo”. Una vez se construyeron los primeros cimientos, cada pasillo separado por tipología deportiva se repartió entre los propietarios y empleados, fenómeno que permitió fortalecer su filosofía de empresa: para servir y acompañar al cliente en la tienda, hay que practicar fuera de ella. En una ocasión, cada propietario se fue a practicar el deporte con sus proveedores para realizar una formación estando en contacto con la disciplina.

El principal objetivo que se plantearon fue hacer que el deporte resultara accesible al mayor número de personas. Por lo que era muy importante la selección de productos y los precios. No querían asesorar a los profesionales de élites, querían estar al lado de todas aquellas personas que quisieran realizar deporte, adaptando los precios y productos a sus necesidades.

Desde la primera apertura ya existe el contacto directo con el cliente, puesto que los directivos tenían despachos en la propia tienda: una mesa sobre una tarima al final de un pasillo. Los primeros clientes iban a preguntar y se quedaban sorprendidos al ver la identificación de éstos y de los vendedores: deportistas satisfechos, es mi profesión. Identificación que hoy en día se mantiene intacta.

El cliente era una pieza básica para llevar a cabo el proyecto de Decathlon, pero también había que inventar todo lo demás. Management, publicidad, administración... Para ello confiaron en dos virtudes principales que caracterizan a una empresa joven, la iniciativa y la confianza.

Seguían el método Leclercq: un ambiente genial entre trabajadores a los que les encanta venir a trabajar y crear. Además de hacer deporte juntos y compartir los logros.

Benoît, que en 1976 tenía 24 años, nunca había construido una tienda. Escuchó, dialogó y se lanzó. “Finalmente lo logré. Me encargué de millones de cosas, porque la confianza da alas”. Gérard Allenet, que llegó a la empresa pocos meses después de la apertura de Englos, completa la escena: “Conocía a dos personas que trabajan en la tienda. Me encantaba el deporte y vi el anuncio en el que buscaban a un responsable de pasillo. Probé suerte”. En sus comienzos, Gérard se encargaba de dar los buenos días a los clientes y ofrecerles una cesta de compra. Algo que para Leclercq era fundamental.

1.3. Historia. La empresa francesa inaugura su segunda tienda.

Una vez supervisadas las obras de la primera se hizo una prospección para abrir la segunda tienda un año después en Roncq.

Desde sus inicios, Decathlon cambió los códigos y consiguió seducir a los clientes. Sin embargo, su política de precios bajos propició que muchos de sus proveedores no quisieran abastecerles puesto que no vendían suficientemente caro, dejando así los lineales vacíos en varias ocasiones.

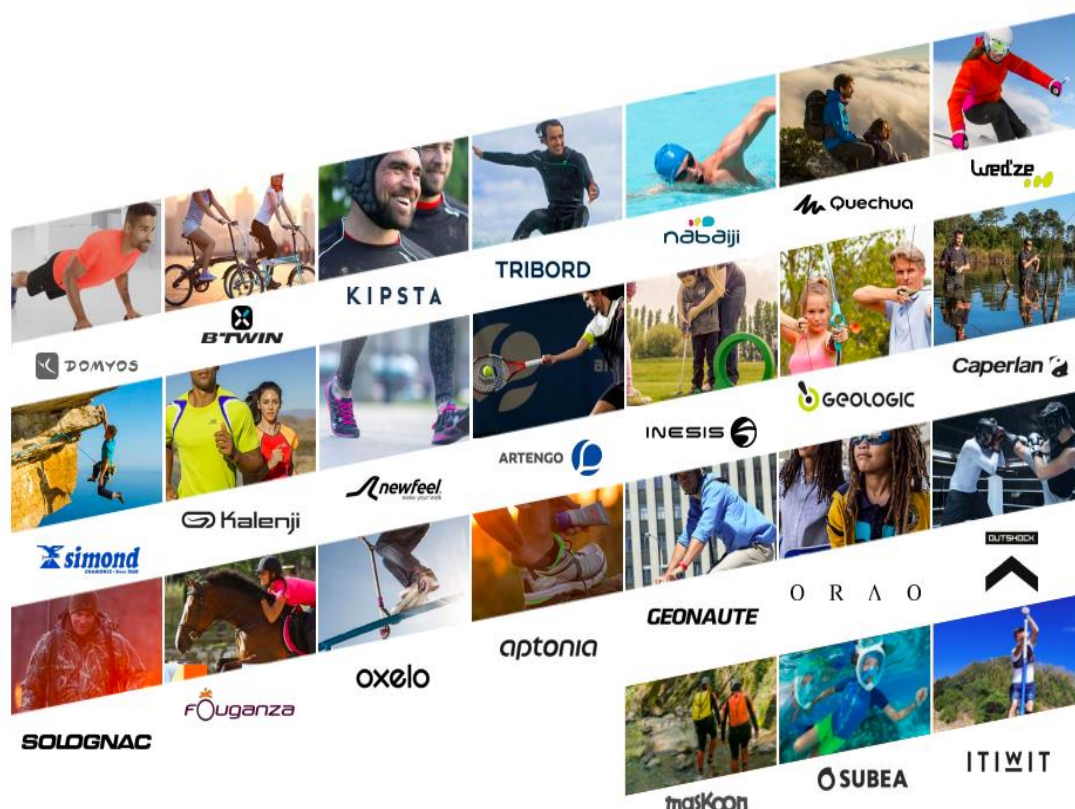
Los creadores explican una anécdota que tuvo lugar el comienzo de la temporada de invierno, cuando estaban esperando a los pedidos de esquís para llenar los lineales de los pasillos de montaña. En ese momento, todas las tiendas de deporte estaban repletas de esquís y materiales para la nieve, pero Decathlon no recibía su pedido. Se enteraron que el proveedor con el que habían hablado no quería suministrarles los productos, así que decidieron alquilar una furgoneta e ir hasta París para comprar en una tienda especializada casi todo el stock con descuento al hacerse pasar por un club de esquí. Colocaron toda la mercancía en el lineal y llamaron a la marca diciéndoles: “Nos hemos enterado de que no queríais suministrarnos... único problema: nuestra tienda ya está llena de vuestros esquís”. Les dijeron que si no querían entregarles el pedido publicarían un anuncio en el periódico para vender todos los esquís a precio de coste. Tres días después, Decathlon recibió el pedido.

Este primer grupo de directores y vendedores del norte de Francia resistió a los primeros hándicaps, y se dio a conocer por sus técnicas y métodos de comunicación y publicidad poco ortodoxos, pero eficaces.

1.4. Historia. Los primeros productos marca Decathlon.

Fue en 1986 cuando aparecieron los primeros productos Decathlon, creados, diseñados y fabricados por la empresa.

Diez años después de la primera apertura, Decathlon por fin era la cadena de tiendas que Michel Leclercq había imaginado. La creación de *Decathlon Production* permitió desarrollar productos diseñados y fabricados por la marca. En la siguiente imagen se muestran las marcas propias de Decathlon, cada una destinada a una tipología deportiva.



10

1.5. Historia. Un pequeño timeline de Decathlon.

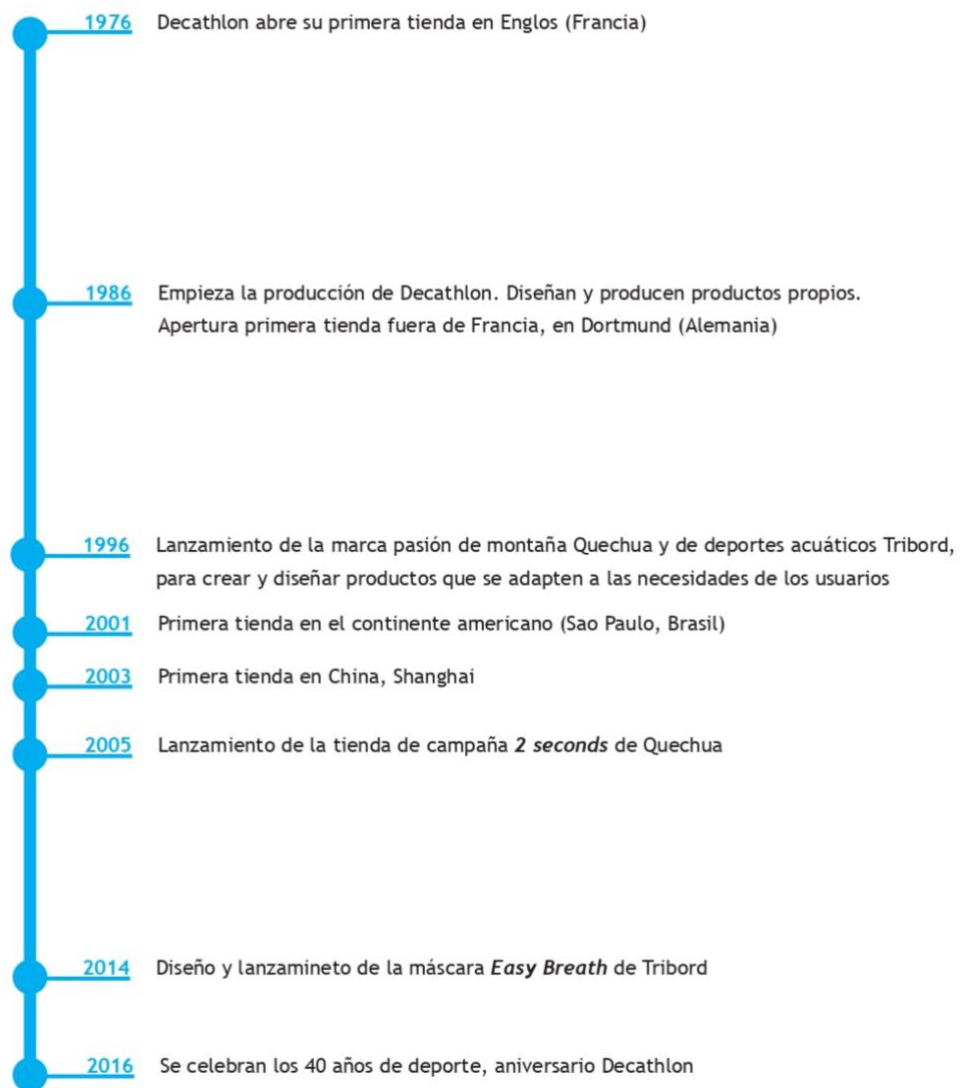


Imagen de creación propia. Información extraída de Decathlon.es

1.6. Historia. Decathlon España. Un pequeño Timeline.



Imagen de creación propia. Información extraída de Decathlon.es

1.7. Historia. **Decathlon Foundation**, hacer accesible el deporte al mayor número de personas.

Otro elemento para destacar de Decathlon es su Fundación, una de las formas de expresión de los valores de la empresa. La fundación trata de permitir que personas que viven en situación de fragilidad tengan una mejor calidad de vida a través de la práctica del deporte y de la actividad física. Fue creada en 2005 por el Director General de Decathlon, Yves Claude, y por los accionistas.

Numerosos colaboradores de la empresa se comprometían con distintas asociaciones, cediendo su tiempo para ayudar a otros. Con la fundación se permitió este empuje, aportando apoyo humano y financiero. Por lo que la creación de la fundación fue apoyada por la

dirección general y financiada por los accionistas. Este presupuesto se aprueba en el consejo de administración y se revalida cada 5 años. La fundación tiene hoy en día cuatro ámbitos de actuación:

- Ayudar a los colaboradores a construir un proyecto en colaboración con una asociación, una ONG u entidad sin ánimo de lucro.
- Apoyo humano y financiero para la construcción o adecuación de espacios deportivos, equipamiento y material deportivo.
- Realizar un seguimiento del proyecto y medir su impacto gracias a la implicación local de uno o varios colaboradores de la empresa donde Decathlon esté presente.
- Trabajar la integración laboral con estas personas y así poder trabajar sobre su integración a largo plazo.

La Fundación ha sido creada, por tanto, al servicio de los colaboradores que tienen proyectos de inserción a través del deporte, en coherencia con los valores y sentido de Decathlon.

1.8. Comunicación interna: fundamentos, valores y sentido.

Los *fundamentos* de la empresa forman parte de la “columna vertebral” de ésta y se pueden agrupar en tres ámbitos generales: animación responsabilizante, segmentación por usuario y productos firmados exclusivos².

- **Animación responsabilizante:** contratación de deportistas, vitales, serviciales y mejores que yo. Juntos, celebran las victorias y practican deporte. Se relacionamos de forma sencilla. Confían a priori los unos en los otros y tienen derecho al error. Favorecen la promoción interna y el zigzag en los puestos de trabajo. Comparten idealmente cada 4 semanas, individual y colectivamente, el camino recorrido. Desde el primer día tienen una misión clara y están formados para tener éxito en un oficio rico (de la A a la Z). Toman decisiones lo más cerca de sus consecuencias. *Innovation Lovers*: decido rápido cuando es reversible. Cada día es una nueva “línea de salida”. Comparten el valor creado y son copropietarios de la empresa mediante el accionariado. Crean con pocos medios.
- **Segmentación por usuario:** deportistas satisfechos es mi profesión. Trato a cada usuario como a un mejor amigo. El lineal, tanto web como físico, está segmentado por uso deportivo, en libre buena elección, es su primer vendedor y hace volver a los usuarios.
- **Productos firmados exclusivos:** Soy embajador de nuestros productos. Los productos marca pasión son: exclusivos, técnicos, bonitos, de calidad, KISS (no les sobra ni les falta nada), fáciles de vender, están concebidos con un máximo de componentes y procesos comunes, a precios localmente imbatibles. Bajan los precios y luego bajan

² Información cedida por fuentes internas de Decathlon España.

los costes innecesarios para los usuarios. Simplicidad, masa y calidad. Innovan alrededor de los productos para el mayor número de personas, a partir de la observación de las necesidades conscientes y latentes de los usuarios.

En cuanto a los *valores*, son dos: responsabilidad y vitalidad.

- **Responsabilidad.** Ser responsable quiere decir tomar decisiones y actuar para poner estas decisiones en marcha. Los colaboradores asumen el peso de estas decisiones con su equipo y sus clientes. Responsabilidad también quiere decir estar un paso adelante en materia de desafíos y responsabilidades sociales para así orientar las acciones en favor del desarrollo sostenible. Es también su responsabilidad el garantizar la seguridad de los clientes y de los equipos a través del mundo.
- **Vitalidad.** La vitalidad es la vida, la actividad intensa, la energía, el empuje, el vigor. Los colaboradores tienen una gran vitalidad ya que son positivos y están llenos de energía. Son entusiastas, aman la innovación y la creación, van en busca del progreso y la evolución.

Y el *sentido* de la empresa se basa en la siguiente proposición:

- Hacemos el deporte accesible al mayor número de personas.

Como se ha comentado en el apartado anterior, Decathlon trata de llevar a cabo acciones para fortalecer el sentido de su existencia. La Fundación es un claro ejemplo de cómo hacer visible el sentido de la empresa.

1.9. La innovación en Decathlon.

En Decathlon, la innovación se sitúa en el corazón del proyecto³. Esta estrategia apunta a dos objetivos principales:

- «Innovar con ingenio», ya que quieren, en primer lugar, facilitar la vida de los usuarios de los productos en su práctica deportiva. Colocan al usuario en el centro del enfoque, y se centran en innovaciones de uso. Observando a los deportistas durante su práctica, en su Centro de Investigación y Desarrollo, y escuchándolos, los vendedores, jefes de producto, diseñadores e ingenieros imaginan el producto del mañana. Un producto que facilitará la práctica será confortable, creará satisfacción y proporcionará seguridad a todos los usuarios.

La tienda 2 seconds de Quechua es un buen ejemplo de ello. Al concretizar el sueño de todos los excursionistas mediante un sistema de desplegado simple, rápido e intuitivo para una instalación instantánea, los equipos de diseño Quechua han revolucionado para siempre la

³ Información cedida por fuentes internas de Decathlon España

práctica del deporte en montaña. Y esta saga continúa desde hace varios años (Decathlon, 2018).

- También quieren innovar para el mayor número de personas, en todas las categorías de productos y no sólo en los productos más caros o más sofisticados. El objetivo es, que las innovaciones sean accesibles a un máximo de clientes y de usuarios en el mundo, gracias a sus precios más accesibles del mercado.

Todos estos “saber hacer” los comparten de manera anual, durante los *Innovation Awards by Decathlon*. Cada año, esta cita constituye para los colaboradores la ocasión única de vivir juntos el espíritu de innovación que los anima, de descubrir productos asombrosos e ingeniosos pronto disponibles en las secciones de las tiendas Decathlon y en Internet.

1.10. Soportes de comunicación. Comunicación interna.

La comunicación interna es la que responde a la necesidad de motivar al equipo y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Esto proporciona a la empresa una mayor competitividad puesto que:

- Los colaboradores estarán más felices.
- Serán capaces de retener a los mejores.
- Inculcaran en las tiendas y almacenes una cultura de empresa con la que se sientan identificados.

La comunicación interna permite potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la empresa. Además, incrementa las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad. Por lo tanto, es un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

“Para aumentar la eficacia de los equipos, verdaderos artífices de la satisfacción de los clientes, los colaboradores deben sentirse a gusto, integrados dentro de su tienda/almacén/servicio, y esto sólo es posible si los colaboradores están informados, conocen la empresa, su sentido, valores...”

Visión 2026

Decathlon, ha creado una visión para determinar dónde quieren llegar en 2026. Ésta se centra en el usuario y los productos firmados de la empresa. Para ello, han redactado 5 causas por las que luchar para lograr ser ganadores en 2026⁴:

- **Causa 1.** Hago lo que me apasiona. Somos 100.000 *freelancers*, creamos nuestro propio viaje y promovemos nuestras diferencias.

⁴ Información extraída de fuentes internas de Decathlon España.

- **Causa 2.** Co-creamos productos únicos. Para satisfacer a los diferentes usuarios deportistas, creamos 1000 usos etiquetados que son pertinentes y valiosos. Co-diseñamos y coproducimos productos innovadores con empresas colaboradoras a través de un sistema ecológico de fabricación en abierto (100 empresas colaboradoras). Orgullosos de nuestros productos únicos, todos los usuarios están conectados para servir a otros usuarios deportistas.
- **Causa 3.** @ Tienda experiencia increíble. De tiendas a historias, generamos las ganas y el motivo para vivir una experiencia única, conocemos y satisfacemos el 100% de nuestros usuarios.
- **Causa 4.** Estamos donde más se nos necesita. Damos prioridad a la mayoría, no a la minoría. Para hacer del deporte una equidad, no un privilegio. Reducimos el precio para reducir el coste. Hacemos los productos accesibles, con una increíble relación valor-precio en los deportes locales.
- **Causa 5.** Preservar nuestro planeta y las personas es proteger nuestro sentido. Hacemos que nuestros usuarios estén sanos gracias al deporte, y tenemos un impacto positivo tanto en las personas como en el planeta.

1.11. La comunicación de los Productos Decathlon.

En este apartado vamos a ver la comunicación de los productos Decathlon⁵. Para poder conocer características de ésta, veremos qué tipo de comunicación hacen y cómo determinan sobre qué productos hacen publicidad. También haremos una pequeña introducción a la comunicación en los diferentes medios de Decathlon.

Para empezar, la primera fase que llevan a cabo en la comunicación comercial de Decathlon es determinar qué productos van a trabajarse durante el año. Ellos los denominan productos héroes⁶ y, junto a los expertos, establecen la oferta a comunicar. Al mismo tiempo, categorizan junto al Director de Comunicación Decathlon España los productos: establecen la categoría bronce, plata y oro para los productos. Los productos ubicados en la categoría más alta (oro) cuentan como privilegio con comunicación en TV y/o en vallas, así como presencia en ferias y eventos. Los productos de la segunda categoría (plata), son considerados los productos corazón de la gama sobre la que se construye la imagen de marca. Se comunica en el lineal, poniéndolo en valor y en el *step 1*, y también se incluye en el plan de medios del deporte. Son los productos valorados por el cliente con 4 o más estrellas. Por último, la categoría de bronce, son los productos que acompañan tanto a los productos oro como a los productos plata en la comunicación, pero tienen un papel secundario y su comunicación se basa en RRSS. El resto de los productos sin categorizar, no tienen comunicación comercial.

⁵ Información extraída de fuentes internas de Decathlon España.

⁶ Información extraída de fuentes internas de Decathlon España.

Otro de los elementos a destacar de la comunicación en tienda es la puesta en valor, gracias al CALL2ACTION. Hasta hace un año podíamos ver los productos colgados en perchas, algunos más destacados sus características más relevantes. Sin embargo, este 2019 han incorporado la “experiencia” en sus lineales. Los productos más innovadores ocupan un lugar especial en los pasillos y permiten que el cliente interactúe con ellos y vean de primera mano las características de éstos. Un ejemplo de este CALL2ACTION es la zona en la que el cliente puede testar la máscara de agua *Easybreath*, comprobar su talla y simular la experiencia real a través de un escaparate con agua.

En las tiendas también tienen pantallas en las que podemos ver comunicación de los productos que ellos categorizan como “productos estrella”. Se trata de productos destacados por su relación calidad-precio y que anuncian con mini videos de 10” en las tiendas. Podría decirse que se trata de los productos categoría plata anteriormente nombrados. En estos vídeos muestran la valoración del producto, *claim* del consumidor, el precio en un tamaño pequeño, y el CALL2ACTION desafiando al cliente a probar sus cualidades.

Además, otro de los elementos comunicativos propio de las tiendas Decathlon es lo que ellos denominan “de deportista a deportista”. Desde siempre han intentado contratar y cubrir toda la plantilla empresarial con personas deportistas, que entiendan y compartan los valores del deporte y que sean embajadores de los productos Decathlon. En el caso de las tiendas, esto cobra un mayor significado, ya que se están buscando dependientes especializados para cada tipología deportiva para así ofrecer una mejor recomendación y un punto de vista profesional sobre la elección de los productos. No es una herramienta de comunicación como tal, pero forma una parte muy importante de la comunicación en tienda de los centros Decathlon.

1.12. Soportes de comunicación. Medios de comunicación local.

En este apartado se hace referencia al sentido de la comunicación de Decathlon destinada a atraer al consumidor a la tienda. Para ello, la empresa ha elaborado una pirámide de objetivos que pretende lograr con su comunicación, e incluye en cada uno de ellos los *touchpoints*/medios empleado y cómo los utiliza para poder lograr los diferentes objetivos:

1. **Notoriedad Decathlon:** si pienso en deporte pienso en Decathlon.
 - a. Vallas direccionales. Persiguen dos objetivos:
 - i. Indicar dónde está la tienda física, si la tienda está en un lugar de turismo nacional o internacional. No importa la antigüedad de la tienda.
 - ii. Seguimos estando. Concepto muy importante de la direccional. A pesar de que pasen los años, seguimos estando en la ciudad.
 - b. *Google my business*. Trabajar con mi espacio en Google, permite al usuario encontrar la tienda de forma orgánica. Mantener el horario y la dirección de

tienda actualizados, hasta contestar las opiniones de los usuarios. Tener imágenes cualitativas subidas al espacio, es la primera imagen que ve el usuario.

- c. Espacio tienda. El usuario descubrirá la tienda a través del móvil.
- 2. **Imagen de marca.** No es suficiente que conozcan que Decathlon es deporte, los clientes y usuarios deben reconocer a la empresa por tener el mejor servicio técnico del deporte, así como la diferencia de marca de los productos, imbatibles en calidad/precio. Para ello trabajan la marca como un todo, y tratan de conseguir un posicionamiento en la mente del consumidor con la comunicación de valores Decathlon a través de todos los soportes, especialmente, en redes sociales.
- 3. **Tráfico a la tienda.** Acciones para atraer clientes a la tienda. Para la empresa es el objetivo con mayor relevancia, puesto que quieren atraer al cliente a los puntos de venta.
 - a. Vallas direccionales. Persigue dos objetivos:
 - i. Indicar dónde está la tienda física, si la tienda está en un lugar de turismo nacional o internacional. No importa la antigüedad de la tienda.
 - ii. Seguimos estando. Concepto muy importante de la direccional. A pesar de que pasen los años, seguimos estando en la ciudad.
 - b. Vallas/mupis OPECO. Productos con un precio muy bajo, pero con técnica alta. Se trata de productos reclamos por encima de productos TOP W del momento, para luego en tienda poder descubrir otros productos.
 - c. Campañas digitales. El 70% de los usuarios declaran informarse por el móvil en la web antes de acudir a la una tienda física. Campañas digitales a través de RRSS y *display* permiten trabajar con el punto de contacto con el cliente.
- 4. **Tasa transformación tienda.** Una vez visitan la tienda, activar historias alrededor de los productos, equipos y servicios para generar ganas de añadir al carrito los productos.
 - a. Avis productos. “Somos lo que los usuarios opinan de nuestros productos”. Con el servicio de Avis, permiten a los usuarios compartir su punto de vista sobre los productos, servicios, experiencias o eventos ofrecidos por las empresas y marcas Decathlon⁷. Por eso comparten información y opiniones de los usuarios sobre los productos, permitiendo crear una puntuación de máximo 5 estrellas, y si el producto obtiene una puntuación inferior a 4, se retira y/o mejora.
 - b. Tocar el producto. Poder tocar un producto en tienda, sacarlo del *packaging*, es un motivo de visita a la tienda y acabar comprando el producto.

⁷ Condiciones AVIS. Disponible en: <https://experienciadeportiva.decathlon.es/servicio-de-opinion>

- c. Zonas de pruebas. Zonas de experiencias, donde poder probar y tocar el producto, aumenta la capacidad de transformar una visita en una compra. Ej: zona *tester* pies de gato (zapatillas de agua).
 - d. PLV producto. A nivel estratégico, hay “X” productos por deporte icónicos. El poder mostrar la tecnicidad de éstos aumenta el valor y por consecuencia las ventas.
 - e. PLV OPECO. A través del pasillo central se trabaja la parte más impulsiva del comercio. A través de la ambientación y la puesta en escena de productos héroes de la historia comercial, se aumentan las cantidades vendidas en la tienda, aumentando así la tasa de transformación.
5. **Fidelizar.** Generar ganas de volver a los usuarios.
- a. Talleres/eventos. A través de los productos, con el equipo y otros usuarios deportistas. Enseñar el uso de los productos, el mantenimiento...
 - b. *My Decathlon*. Que cada usuario forme parte de *MyDecathlon*, para llevar un control de los productos comprados, permite guardar en favoritos los productos que quiera el cliente y acumular puntos para las compras. Permite un acompañamiento del usuario en su evolución del deporte.

1.13. La importancia del e-commerce

En este apartado vamos a focalizarnos en el comercio online, puesto que es un eje fundamental de crecimiento para Decathlon España. La empresa invirtió 35 millones de euros el pasado 2018 para impulsar su aceleración (Decathlon, 2018). Para ello trabajaremos con un estudio realizado por IAB Spain en el 2018 que nos permitirá ver qué es el comercio a través de internet, en qué situación se encuentra en nuestro país, cuáles son las tendencias de compra y cómo es el usuario de este nuevo servicio.

Antes de comentar los resultados del estudio, hay que recordar que la venta por internet es una línea en expansión para Decathlon España. A continuación, añadimos una tabla que muestra la evolución de las ventas a través de este canal desde 2013⁸.

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(%) ventas ecom	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Inversión ecom.	11.588,00 €	12.619,50 €	14.062,80 €	15.979,90 €	18.516,00 €	21.681,90 €
Dif. Ecom (%)		9%	11%	14%	16%	17%

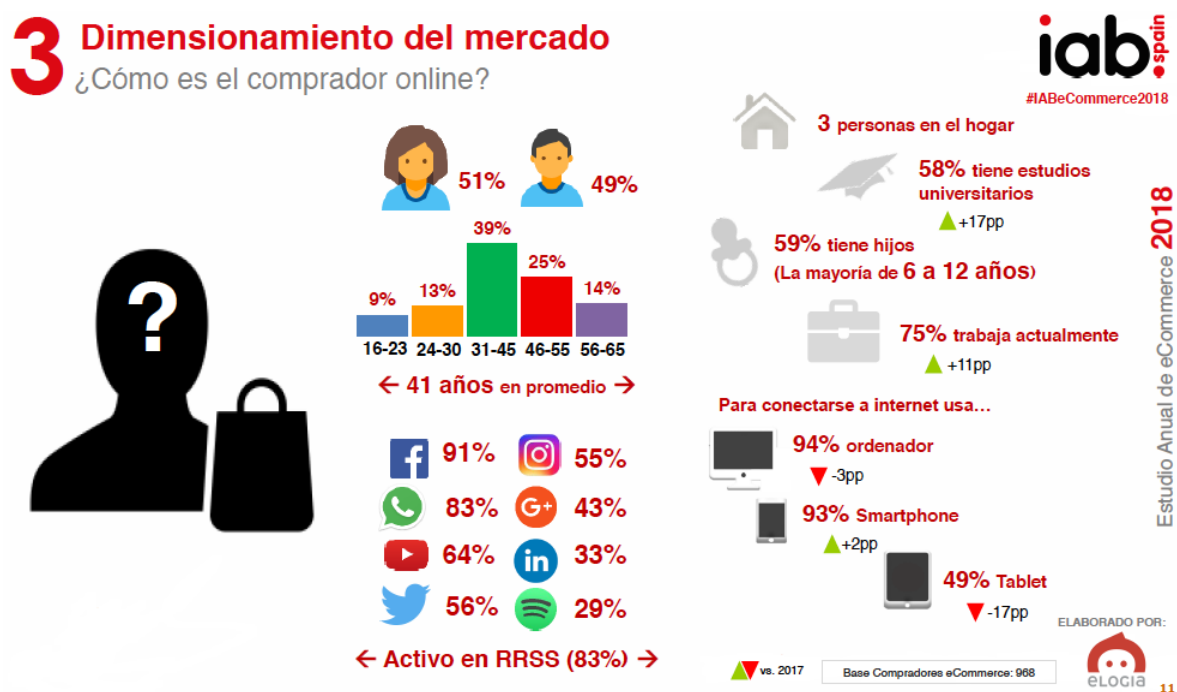
Tabla sobre las ventas e-commerce Decathlon España. Datos extraídos de Euromonitor internacional. Elaboración propia

⁸ Datos extraídos de Euromonitor International

El *e-commerce* o comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet (Marketing digital, 2015). Las empresas han estado preocupadas por mantenerse a la vanguardia y poder ofrecer lo que hoy en día sus clientes están demandando. Han visto en esta nueva manera de hacer negocios una gran oportunidad para emprender y tener una actividad comercial propia en la que triunfan cuando entienden que en el *e-commerce* no existen barreras ni fronteras, y que el espacio geográfico no es el que determina el *target*.

Según el estudio anual *e-commerce* 2018 realizado por IAB estudios, 7 de cada 10 internautas compran online. Esto supone cerca de 19 millones de españoles de entre 16 y 64 años. En 2015 la cifra de compradores online pasó del 44% al 70% y se ha mantenido los últimos cuatro años.

No existen diferencias relevantes de sexo entre los compradores online, pero en cuanto a la edad, sabemos que en la franja que más compra es la comprendida entre los 31 y los 45 años (un 31% de las compras). Este comprador es activo en redes sociales, especialmente en *Facebook*, *Whatsapp* y *Youtube*. Un 60% de los compradores tiene hijos, y un 75% trabaja actualmente. Se conectan a internet a través del ordenador (94%) y del móvil (93%).



Cómo es el comprador online. Imagen extraída de IAB Spain 2018

Suelen comprar 3 veces al mes, y la cesta media es de 77€. El gasto medio se ve muy modificado si comparamos las franjas de edad: los que menos gastan son los compradores de entre 16 y 23 años, los que hacen un gasto intermedio se sitúan entre los 55 y 65 años y los que más gasto hacen entre los 24 y los 30 años.

La mayoría de las compras se realizan a través del ordenador (87%) seguido del móvil (45%). Cabe destacar que cada vez está creciendo más el índice de la compra a través del móvil, hasta

el punto de llegar a parecer el término *m-commerce*, tal y como nos cuentan en Debitoor (2018): se trata de comercio electrónico usando el teléfono móvil, ya sea mediante un navegador o una aplicación como medio para la compra. Aunque no está tan desarrollado como el *e-commerce*, está creciendo de manera significativa. Sólo necesita de un navegador web para poder realizar la compra en la misma web que lo harías con un ordenador.

Esta tendencia ha surgido gracias a la demanda de aplicaciones de pago para teléfonos y tabletas por parte del consumidor, el rápido crecimiento del consumo de teléfonos y otros dispositivos móviles, así como de la conexión a internet, el aumento de la confianza de los consumidores en la compra online debido a las mejoras en la seguridad y en la calidad de la experiencia y las mejoras tecnológicas que han permitido un acceso rápido a tiendas online a través de dispositivos móviles.

También podemos ver que, tal y como nos muestra el estudio *e-commerce* 2018 de IAB Spain, el principal *driver* que mueve a la población a la compra online es la comodidad (36%). Los productos físicos son los más comprados vía online, seguidos de los servicios. En cuanto a categorías, destacan la tecnología y comunicación, seguidas de viajes y entretenimiento.

Si hacemos referencia al proceso de compra, vemos que el 70% de los compradores buscan y compran online, mientras que tan solo un 9% buscan offline y compran online. Por otro lado, la forma para informarse sobre los productos antes de comprarlos es a través de la web de la marca/empresa y uno de los factores que más determina la compra es la oferta que se muestre, ya sea en el propio producto o en los gastos y plazos de envío.

Amazon es la página web en la que más compran los españoles (63%) junto a Ebay y AliExpress.

Decathlon es una empresa que apuesta por la innovación y por la adaptabilidad a nuevas tecnologías. Es por eso, que hoy en día está fomentando el comercio a través de internet en todas sus fases. Desde la logística (equipos encargados de realizar los pedidos *e-commerce* con total garantía de tiempos y calidad de producto), hasta las tiendas (cuenta con pantallas táctiles para hacer el pedido desde allí para el *click&collect*) y en su plan de comunicación (recientemente han tenido un mes de envíos gratis para pedidos en la web por tal de fomentar la compra on-line).

Decathlon cuenta con un servicio que ellos llaman Click@&recoge. Este servicio consiste en dar la posibilidad de recoger una compra online en tienda física, tanto si ésta se ha realizado por Proyecto Plus (*tablets* instaladas en las tiendas a través de las cuales se puede realizar el pedido) como por cualquier otro dispositivo privado (móvil, *tablet*, pc...).

Decathlon hace visible este servicio al inicio de las tiendas, tal y como se muestra en la siguiente imagen:



Servicio Click@&recoge en tienda Decathlon. Imagen extraída de Decathlon.es

Se trata de un servicio gratuito, con recogida en 2-3 días laborables (si el producto no se encuentra en la tienda) o de 1 hora (si el producto se encuentra en la tienda de entrega). También cuentan con entrega a domicilio de productos Decathlon, pero en este caso, con un coste de envío de 4,99€ (Decathlon, 2019). Con este servicio puedes recibir en tu casa todos los productos, incluidos voluminosos como bicicletas, mesas de ping-pong...

1.14. Recapitulando

Antes de pasar al siguiente apartado, remarcar el tipo de empresa con la que estamos trabajando. Se trata de una multinacional creada con una finalidad muy clara: hacer accesible el deporte al mayor número de personas siendo éstas la principal motivación para Decathlon. Para lograrlo trabajan su cultura empresarial en todos los ámbitos de actuación, especialmente en la comunicación. Hemos visto que la planificación de la comunicación viene dada internamente desde la empresa, y que las agencias de medios y de creatividad son meros asesores y ejecutores de los planes. Esta forma de trabajar les permite trabajar siempre con el objetivo empresarial, ya que son los propios empleados quienes definen el tipo de comunicación y qué se va a trabajar en cada campaña. Además, cuentan con refuerzo de comunicación local que depende de cada responsable de comunicación de las diferentes tiendas, para así poder adecuar la comunicación a las necesidades de cada una de ellas y segmentar de forma local. Por lo que todas las acciones realizadas siempre son fruto de la cultura empresarial de Decathlon, centrada en el usuario, a quien no dejan de ofrecer un mejor servicio e implementar nuevos formatos como el *e-commerce*.

2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este análisis se han utilizado diferentes fuentes de información y herramientas del sector de los medios.

Por un lado, se cuenta con información obtenida de la intranet de Decathlon España que está citada a lo largo de todo el documento como *Información extraída de fuentes internas de Decathlon*. El acceso a esta ha sido posible al formar parte de la plantilla de Decathlon desde 2016.

También se ha contado con el soporte de Jordi Quirós, Director de Comunicación y Marketing de Decathlon España, quien ha aportado información sobre la estrategia actual de la empresa y ha permitido contrastar los resultados del análisis.

Otra fuente en primera persona es Roberto Gallego, director de cuentas en Glocally, la última agencia de exterior contratada por Decathlon. Gracias a los datos proporcionados por Roberto hemos podido analizar en profundidad cómo utiliza este soporte la empresa.

Por otro lado, se cuenta con el acceso a herramientas que permiten analizar diferentes aspectos de la estrategia de medios:

- AIMC marcas: el acceso al estudio más reciente de AIMC marcas nos ha permitido estudiar en detenimiento el *target* de Decathlon, tanto variables sociodemográficas como actitudinales.
- EGM: gracias al Estudio General de Medios hemos podido determinar el consumo de medios del *target* que trabajamos.
- Infoadex: esta herramienta ha permitido conocer cuál ha sido la inversión de Decathlon y su competencia, así como la distribución de ésta en los diferentes medios y a lo largo del tiempo. Debemos tener en cuenta que, para Infoadex, la inversión de Decathlon se distribuye en diferentes sectores, siendo los más relevantes Distribución y Restauración, Textil y vestimenta y Deporte y tiempo libre. Para poder hacer comparaciones con la competencia, se ha tenido en cuenta la selección del sector en que se incluyen los otros anunciantes.
- Kantar Media: con este recurso hemos podido analizar cómo ha sido la estrategia en televisión de Decathlon y sus competidores. En este caso, Kantar Media también divide la actividad de la empresa en esos tres sectores. A lo largo del análisis se ha tenido en cuenta y queda detallado el uso y contraste de la información de ambas herramientas para que los datos extraídos sean lo más parecidos a la realidad.
- InfoTrack: permite medir la notoriedad de una marca con relación al total de marcas o de una categoría en concreto. De esta forma, podremos saber qué notoriedad tiene Decathlon para una franja de edad determinada y ver qué medios contribuyen a la construcción de ésta.
- Euromonitor International: es el proveedor independiente líder mundial de estudios de mercado estratégicos. Permite obtener datos y análisis de miles de productos y servicios a nivel mundial. Nos permitirá conocer datos de mercado y ventas de Decathlon España.

Con todas estas fuentes de información se ha hecho un primer análisis sobre qué es Decathlon, cómo trabaja y qué características resaltan de su comunicación. En segundo lugar, se han empleado las distintas herramientas de análisis para determinar cómo utilizan cada medio y ver qué estrategia siguen. Por último, con todos los datos sobre el papel, se han analizado posibles discrepancias entre

el uso de los medios en relación con el *target* de la empresa, los objetivos que plantean y la forma de lograrlos, para así poder proponer sugerencias de mejora dentro del campo de los medios de comunicación.

3. ANÁLISIS DEL TARGET

En el siguiente apartado se va a analizar en profundidad cómo es el *target* de Decathlon: sus características sociodemográficas, sus actitudes y el consumo de medios. Para poder llevar a cabo este estudio, se ha creado un perfil del consumidor de Decathlon a partir de la base de datos que ofrece AIMC marcas 2018. También se han creado perfiles de otras marcas que ofrecen el mismo servicio y/o productos que Decathlon para poder establecer la competencia a nivel de *target*. Por otro lado, se ha consultado con Jordi Quirós (responsable de comunicación de Decathlon España) cuál es el perfil del *target* con el que trabajan, si hacen algún tipo de segmentación y cuál es la competencia que ellos tienen en cuenta en su día a día.

A partir de estos datos, se ha analizado el perfil de los compradores de Decathlon, qué otras tiendas con el mismo servicio/productos tienen el mismo público, qué similitudes/diferencias hay entre el *target* que Decathlon focaliza y el que realmente consume, cómo es el *target* de las marcas que Decathlon considera competencia y cómo es el día a día de éste y el consumo de medios.

3.1. Perfil sociodemográfico de los compradores de Decathlon.

A continuación, se muestra el perfil del consumidor de Decathlon según los datos que proporciona AIMC marcas 2018 3ª oleada⁹.

El consumidor de Decathlon responde a las siguientes características sociodemográficas:

- Hombre (48% 99 IA¹⁰) o mujer (51% 101 IA).
- De entre 25 a 55 años.
 - 25-34 (17% 126 IA)
 - 35-44 (27% 141 IA)
 - 45-54 (22% 120 IA)
- Casado o en pareja (60% 101 IA)
- Clase media baja, media-media, media-alta.
 - IA2 (18% 120 IA)
 - IB (15% 115 IA)
 - IC (27% 100 IA)
- De Andalucía (18% 100 IA), Cataluña (16% 101 IA) y Madrid (14% 102 IA)

Este podría considerarse el perfil de consumidores de la marca. Sin embargo, tal y como veremos más desarrollado en el punto 2.3, Decathlon trabaja con una segmentación del público en tres “*subtargets*” según la edad y aficiones de los integrantes.

⁹ Datos extraídos de AIMC marcas 2018. Tabla de valores añadida en Anexo: Tabla 1.

¹⁰ El término IA corresponde al índice de afinidad.

Cabe destacar en este punto la ausencia del público joven, puesto que la penetración de la marca en esa edad es la siguiente:

- 14 - 19 años (8,49% 127 IA)
- 20 - 24 (7,02% 125 IA)

Al representar un porcentaje tan pequeño de la población no se considera un público afín a la marca. A lo largo de este apartado veremos qué ocurre a esta parte joven y si Decathlon la trabaja como parte de su público objetivo y de qué modo.

3.2. ¿Cómo es un día de la vida de nuestros compradores?

A continuación, se analiza en detalle cómo es un día de la vida de los compradores de Decathlon¹¹. Con este análisis vamos a poder ver qué estilo de vida lleva, cuáles son sus hábitos y rutinas y con quién y qué las comparte.

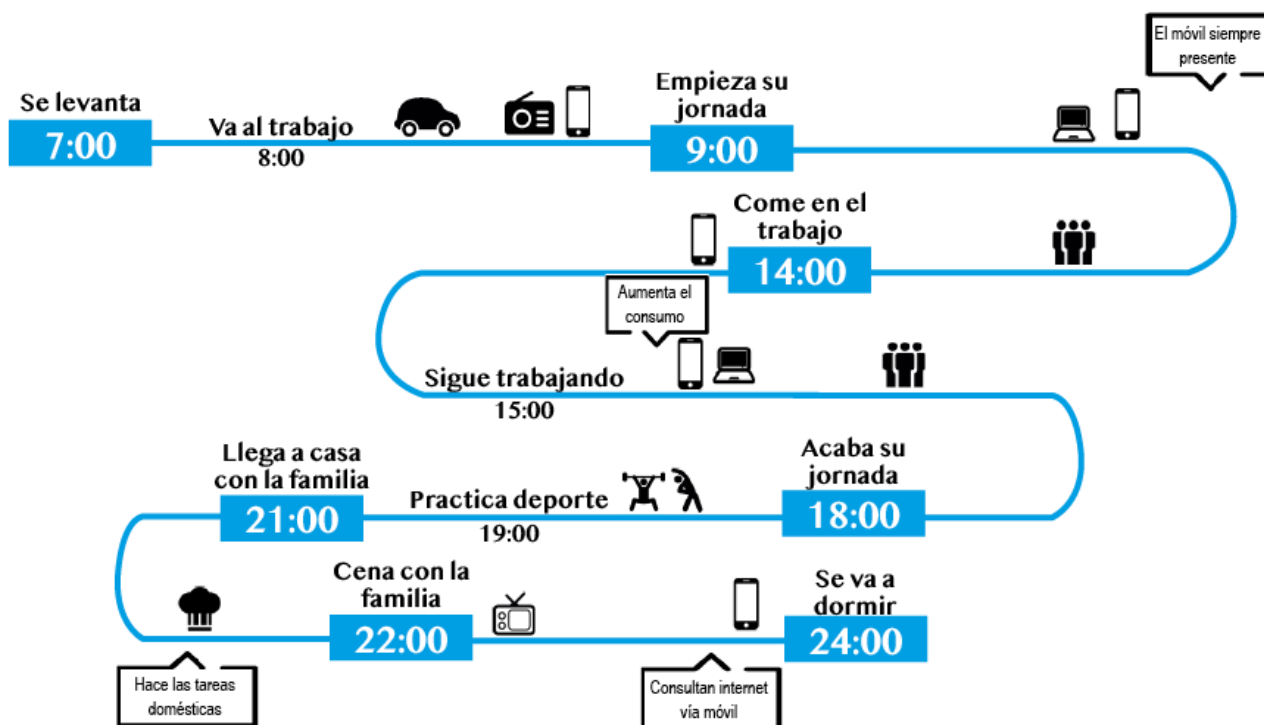
- El comprador actual de Decathlon se levanta a las 7:00 de la mañana.
- De 7:00 a 8:00 se dirige al trabajo. Lo hace mayoritariamente en coche y durante el trayecto utiliza el móvil y/o escucha la radio.
- Su jornada laboral empieza entre las 8:00 y las 9:00. Se trata de una jornada a tiempo completo con un parón para comer entre las 14:00 y las 15:00.
- Durante toda la mañana se encuentra en el puesto de trabajo rodeado de sus compañeros y trabajando con su ordenador portátil o de sobremesa. Cabe destacar que el móvil es un elemento que está presente en todo momento en la jornada de nuestro comprador.
- Durante la hora de la comida, utiliza el móvil como acompañamiento o entretenimiento.
- La jornada se alarga hasta las 18:00 o las 20:00. Por la tarde aumenta el consumo del móvil durante la jornada laboral.
- Por la tarde practican deporte, entre las 19:00 y las 21:00. Luego van a casa con la familia. Al llegar a casa realizan tareas domésticas.
- Cenar entre las 21:00 y las 22:00, en este caso, el medio que los acompaña es la televisión.
- El tiempo que transcurre entre que acaban de cenar y se van a dormir lo dedican a consultar cosas por internet, a través del móvil. Entre las 23:00 y las 24:00 se van a la cama hasta volver a empezar con la rutina.

Con este detalle de su día podemos ver como el comprador de Decathlon vive en una **rutina**, que empieza a primera hora de la mañana y se alarga hasta las 18:00 - 20:00. Durante todo el día **está acompañado** y siempre utiliza el ordenador para llevar a cabo su trabajo.

En cuanto al consumo de medios, aunque no sea un medio en sí, **el móvil es un elemento que está presente durante todo el día**. La televisión la ven en casa, como acompañamiento durante la cena. Y el acceso a internet con finalidad de ocio tiene lugar por la noche, antes de ir a dormir y se hace a través del móvil.

¹¹ Datos extraídos de AIMC marcas 2018. Tabla de valores en Anexo: Tabla 2.

Por lo que estamos tratando con una persona **conectada el 100% de su día**, con acceso constante a internet y que utiliza el medio digital como distracción al finalizar su jornada laboral. El comprador de Decathlon tiene responsabilidades en su día a día (ir a trabajar) que le mantienen ocupado, y practica deporte al finalizar éstas.



Infografía Un día en la vida del comprador de Decathlon. Elaboració propia

3.3. Otras marcas con el mismo perfil de *target*.

En este apartado se analizan otras marcas que tienen un perfil parecido al comprador de Decathlon. El objetivo de este análisis es detectar qué otras marcas podrían estar trabajando con el *target* de Decathlon y ver en qué otros establecimientos compra el consumidor de Decathlon.

Partimos de la base que el comprador actual de Decathlon es el siguiente:

- Hombres y mujeres, de entre 25 a 55 años, de clase social media y principalmente se encuentran en Andalucía, Madrid y Cataluña.

Si analizamos el perfil sociodemográfico de otros establecimientos de distribución de deporte, vemos como los siguientes tienen un público muy similar al de Decathlon¹²:

- Décimas:
 - Mujeres (56,03% 109 IA)
 - 25 - 34 (16,78% 123 IA)

¹² Datos extraídos de AIMC marcas 2018. Tabla de valores en Anexo: Tabla 3.

- 35 - 44 (29,31% 153 IA)
- 45 - 54 (21,96% 121 IA)
- Soltero (41,2% 98 IA)
- Clase social media-media (19,86% 155 IA)
- De la región de Andalucía (22,43% 125 IA), CLM (11,14% 254 IA) y Madrid (14,84% 107 IA)

- El Corte Inglés¹³:
 - Hombres (54,94% 113 IA)
 - 25 - 34 (16,87% 124 IA)
 - 35 - 44 (19,54% 102 IA)
 - 45 - 54 (19,93% 110 IA)
 - 55 - 64 (17,8% 123 IA)
 - Casado/en pareja (63,55% 109 IA)
 - Clase social media-alta (22,31% 142 IA)
 - De la región de Andalucía (22,99% 128 IA) y Madrid (15,23% 110 IA)

- Sprinter:
 - Hombres (50,75% 104 IA)
 - 25 - 34 (20,71% 152 IA)
 - 35 - 44 (28,06% 146 IA)
 - Soltero (43,14% 122 IA)
 - Clase social media-baja (32,5% 121 IA)
 - En la región de Andalucía (32,31% 180 IA), CLM (11,05% 252 IA), Extremadura (9,75% 411 IA) y Valencia (19,03% 173 IA)

- Tienda Adidas:
 - Hombres (56,02% 115 IA)
 - 14-19 (14,94% 224 IA)
 - 20 - 24 (11,14% 198 IA)
 - Soltero (47,34% 134 IA)
 - Clase social media-media (23,63% 188 IA)
 - En la región de Andalucía (21,18% 118 IA) y Madrid (24,4% 176 IA)

- Tienda Nike:
 - Hombres (57,33% 118 IA)
 - 14 - 19 (14,62% 219 IA)
 - 20 - 24 (12,54% 222 IA)
 - Soltero (55,53% 157 IA)
 - Clase social media-alta (19,91% 241 IA)
 - En la región de Cataluña (24,13% 152 IA) y Madrid (18,52% 133 IA)

¹³ El Corte Inglés quedará abreviado el resto del trabajo con las siglas ECI

Como podemos ver, existen diferencias entre el perfil del *target* de cada una de las marcas, pero todas ellas se mueven en una misma línea.

Décimas, quien distribuye varios productos de marcas grandes como Nike y Adidas, pero en gran parte vende su marca Tenth, es la que más se parece al público de Decathlon. En este caso, tiene un público más femenino y difiere sobretodo en la penetración por regiones: mayor penetración y afinidad en Andalucía y Madrid (igual que Decathlon) pero en este caso no tiene gran penetración en Cataluña y sí que lo tiene en Castilla la Mancha.

Por su parte, ECI, concentra un público de mayor rango de edad. Es cierto que también tiene gran penetración con el público más joven de 25-34, pero su límite de edad se encuentra en los 65 (en el caso de Decathlon lo encontramos en los 55). Por lo que el rango de edad de personas que compran en ECI es mayor que el de Decathlon. Esto puede darse por la gran variedad de productos y marcas que encontramos en ECI. Otro elemento diferencial de ECI con Decathlon es el nivel de vida de los compradores, en el caso de ECI vemos que es ligeramente superior al de Decathlon, donde veíamos que la clase social era media-media mientras que en ECI es media-alta. Para entender esta conclusión debemos tener en cuenta que Decathlon vende siempre a precios bajos y son marcas propias, mientras que ECI distribuye grandes marcas a un precio menos competitivo que los productos “marca pasión”.

En el caso de Sprinter, sabemos que distribuye grandes marcas. Tiene productos de diferentes marcas como Nike, Adidas, Reebok y New Balance pero en menor cantidad que la que encontramos en las propias tiendas de las marcas. El público pasa a ser masculino, pero de la misma franja de edad que Decathlon. La principal diferencia se observa en la región, puesto que Sprinter tiene mayor penetración en las regiones de Andalucía, CLM, Valencia y Extremadura.

Si pasamos a analizar las tiendas Nike y Adidas, vemos que son éstas dos quienes concentran el público joven que se ausentaba en Decathlon. Estas grandes tiendas distribuyen únicamente productos de su marca, contando con una gran variedad de éstos. Los precios son más elevados que los “productos azules” de Decathlon. Por lo que la franja 14-24 años la podemos encontrar en “tiendas de marca” como éstas. Cada una tiene sus diferencias en cuanto a región, puesto que Adidas tiene mayor penetración en Madrid y Nike en Cataluña, fenómeno que tiene lugar en gran parte por la presencia de dos clubes de fútbol muy importantes en las dos zonas que tienen como marca de ropa a Adidas (en el caso del Real Madrid) y a Nike (en el caso del FCB).

Tras detectar estas diferencias entre los públicos de posibles competidores para Decathlon podemos ver lo importante que es el tipo de producto que se comercializa. Si se trata de productos propios como en el caso de Decathlon y Décimas, tienen mayor penetración en un público de mediana edad (25-55) y de clase social media. Hablamos de productos más accesibles a nivel económico, pero con menos “estatus social”, puesto que el estilismo no es su función principal. Sprinter y ECI distribuyen productos para practicar deporte de diferentes grandes marcas, pero con menor variedad que la que encontramos en las tiendas específicas de cada marca. Estas distribuidoras tienen mayor penetración en hombres mayores de 25 años. En el caso de ECI, su público es más sénior y la clase social de los compradores es media-alta. Por último, debemos tener muy en cuenta las tiendas propias de cada gran marca, en este caso, Adidas y Nike. Ambas venden productos únicamente de su marca, pero no

todos están tan orientados a la práctica “semi-profesional o profesional” del deporte, sino a crear una moda y estilismo deportivo asociado a la marca. Estas marcas son las que mayor penetración tienen en el público joven a pesar de su precio más elevado. Para entender con mayor profundidad analizaremos qué comportamiento tienen los jóvenes en relación con el consumo de marcas, en especial, las marcas deportivas en el apartado 3.5.

3.4. Análisis del *target* proporcionado por Decathlon: segmentaciones.

Para desarrollar el siguiente apartado se ha contactado con Jordi Quirós, Director de Marketing y Comunicación de Decathlon España. Es de vital importancia saber qué segmentación trabajan como empresa para contrastar con los datos obtenidos en los anteriores apartados. Jordi nos ha proporcionado información de la segmentación que ellos aplican al trabajar la comunicación. Es la siguiente:

- Individuos mayores de 18 años que les gusta y practican deporte.
- Familias (30-64 años) con niños a las que les gusta practicar deporte juntos.
- Niños a partir de 2 años que practican deporte.

Con esta información podemos ver y considerar los siguientes aspectos:

- En primer lugar, trabajan un *target* muy amplio y poco segmentado. Totalmente de acuerdo con su misión empresarial: llegar al mayor número de personas. Sin embargo, no contemplan la baja penetración del sector más joven y lo incluyen en su *target* de comunicación. A lo largo de este trabajo veremos cómo afrontan este aspecto.
- No sabemos cómo trabajan la comunicación para abordar los diferentes targets: individuos que practican deporte vs familias a las que les gusta practicar deporte juntos.

3.5. Consumo de marcas del público joven.

En este apartado vamos a comentar un aspecto muy importante en cuanto al consumo del público joven (12-18 años). Tal y como hemos visto al extraer el perfil del comprador de Decathlon, hay una parte del público joven (14-24 años) que no es afín a la marca. Sin embargo, tal y como nos ha comentado Jordi Quirós, el *target* que ellos trabajan comprende todos los individuos +18 años. Es por eso, que considero de especial relevancia hacer un foco en este segmento de menor edad, para ver qué ocurre en relación con el consumo de marcas.

Para desarrollar este punto partiremos de un estudio desarrollado por TOLUNA: *Telling insights* (2019) que incluye información sobre 451 chicos y chicas españoles entre 12 y 18 años. El objetivo de este estudio es conocer en profundidad el universo del *teen* español, sus motivaciones, estilo de vida, gustos y aficiones. En concreto, vamos a fijarnos en cómo consume las marcas de ropa.

Antes de entrar en profundidad en esta cuestión, hay que aclarar que los “*teens*” de los que hablamos son hijos de la crisis, no esperan subvenciones ni ayuda, son nativos digitales, multi-tarea, autosuficientes en cuanto a crear contenido tecnológico y son autodidactas, aprenden con tutoriales. Les gusta consumir marcas, especialmente las que les transmiten fuerza vital, contemporaneidad, rebeldía y libertad. Estas marcas se identifican con el mundo de los *teens* y las consideran un ejemplo

a seguir. Para ellos, una marca es algo que muestra un estilo de vida y, es por eso, que sus marcas son principalmente de ropa. Las marcas más destacadas son Nike Adidas, Vans, Fila y Hollister.

Cuando se les habla de las marcas, utilizan conceptos como “para que una marca conecte con nosotros” o “la estrategia de marca”, por lo que estamos ante un público que tiene nociones de marketing. Además, son totalmente conscientes de los objetivos que se esconden detrás de la marca, quieren que les compren. Los *teens* entraran en su juego siempre y cuando les despierten un interés y les sorprendan. Por lo que podemos decir, que son maduros en cuanto al conocimiento y trato con las marcas.

Éstas llegan a los jóvenes a través de un mensaje rápido y directo. Principalmente se comunican en redes sociales, con un lenguaje muy cercano y propio de la generación. En muchos casos generan contenido de interés y eventos que relacionan la marca con el estilo de vida del *target*.

Con todo esto, podemos llegar a entender el porqué de la baja afinidad de Decathlon con el segmento 14-24 años. Los productos que ofrece Decathlon tienen como principal función hacer accesible el deporte, mientras que las marcas anteriormente nombradas, a pesar de ser deportivas, tienen otra finalidad: crear un estilo de vida. Los productos “pasión” de Decathlon cuentan con modificaciones constantes y con adaptaciones estéticas que los hacen más atractivos. Sin embargo, este aspecto no es suficiente para un joven que quiere marcar tendencia, crear un estatus con su estilismo y vestimenta. Por otro lado, marcas como Nike y Adidas, crean productos deportivos orientados a crear un estilo de vida determinado. Es por eso, que los jóvenes que quieren tener la aceptación del grupo y hacerse un hueco en la sociedad, optan por consumir estas marcas “distinguidas” para mostrar una diferenciación y exclusividad. El abanico de marcas que ofrece Decathlon carece de un reconocimiento social y creados de estatus.

Esta percepción de Decathlon como marca “poco *cool*” se ve alterada con el paso de los años, y nos permite ver cómo la penetración y afinidad del público respecto la marca aumenta a partir de los 25 años. Por lo que estamos hablando de un sector que se caracteriza por el consumo simbólico, ya no se trata tanto del qué aporta el producto a nivel funcional, sino que me aporta como persona, los beneficios irracionales. Este fenómeno va muy ligado al tipo de comunicación y, tal y como hemos visto que hacen las marcas más queridas por los jóvenes, centrarla en aspectos emocionales es clave para atrapar a este segmento.

Por otro lado, podemos hacer un foco en sus hábitos de compra digital. Tal y como nos muestra el estudio de *e-commerce* de IAB Spain 2018, la conocida Generación Z compra mucho menos en tiendas online, prefieren ir a la tienda física. Tienen poca confianza en las marcas y prefieren movilizarse e interactuar con ellas para tener una buena experiencia previa. Si compran por internet, lo hacen buscando siempre ofertas y descuentos. Su poder adquisitivo es inferior al resto de compradores y su frecuencia de compra online también. Son muy exigentes en el tiempo de espera al recibir un producto y son altamente susceptibles a los anuncios y publicidad en redes sociales. Otro de los motivos que crean una barrera entre Decathlon y el público joven.

3.6. Cómo es el *target* de la competencia: ECI y Amazon.

En el siguiente apartado se va a analizar cómo es el comprador de ECI y Amazon, puesto que son los dos principales competidores que considera la empresa¹⁴. El objetivo es extraer similitudes y diferencias de los compradores de las diferentes marcas con relación a Decathlon. En el caso de Amazon, es muy importante considerar el comercio digital: *e-commerce*. Puesto que Amazon es una plataforma de venta exclusiva por internet, y Decathlon tiene como planes futuros incrementar las ventas vía *e-commerce*, tal y como hemos visto en el apartado 1.3. La importancia del *e-commerce*¹⁵.

En primer lugar, si nos fijamos en el perfil del comprador de Amazon vemos que son hombres (53,4% 110 IA), de entre 25-44 años (27,05% 144 IA) de clase social media. Si analizamos las regiones, vemos como tiene mayor penetración en Cataluña (19,18% 121 IA) y en Madrid (18,52% 133 IA).

Por otro lado, el perfil del comprador de ECI que ya hemos analizado anteriormente, vemos como también son hombres (51,03% 105 IA) de entre 45-65 años (18,69% 102 IA) de clase social media-alta (20,28% 129 IA). Las regiones con mayor penetración son Andalucía (18,44% 102 IA) y Madrid (17,79% 128 IA).

De esta forma, podemos ver como las dos marcas tienen un perfil de comprador masculino, a diferencia de Decathlon que contempla tanto hombres como mujeres. Por otro lado, un factor determinante es la edad. Ninguno de los tres es muy afín al público más joven (14-24), Decathlon tiene un público más amplio que va desde los 25 hasta los 55, mientras que Amazon tiene mayor penetración en la franja más joven (la que llega hasta los 44) y ECL en la más sénior (la que llega hasta los 65 años). Esto podría tener una explicación en el tipo de distribución y productos que se venden. Amazon es compra on-line, mucho más afín a un público más joven que cree y confía en la compra por internet. ECL, por su parte, tiene mucha historia y al vender marcas más “exclusivas y tradicionales” atrae al público más senior.

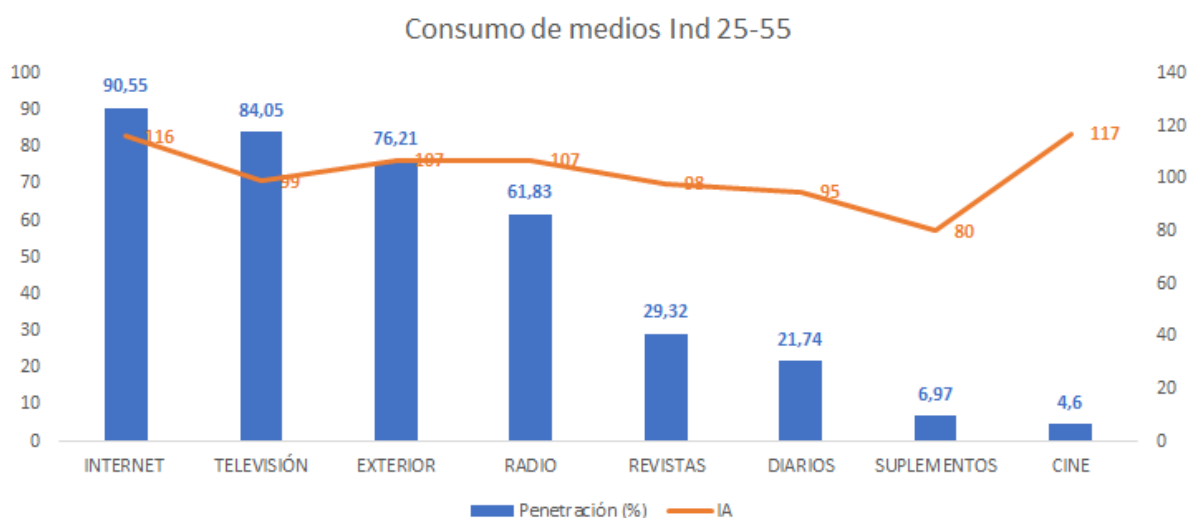
¹⁴ Información proporcionada por Jordi Quirós, director de comunicación y mkt de Decathlon España.

¹⁵ Datos extraídos de AIMC marcas 2018. Tabla de valores en Anexo: Tabla 4.

3.7. Determinación *target* de planificación y análisis del consumo de medios.

En este apartado vamos a analizar el consumo de medios del *target* de comunicación que hemos determinado: individuos 25-55 años¹⁶.

En primer lugar, analizaremos el consumo de medios según los datos de EGM¹⁷:



Gráfica consumo de medios individuos 22-55. Datos extraídos de EGM 3ª ola 2018. Elaboración propia.

Podemos ver como el medio con mayor penetración y afinidad es Internet, con un 90,55% de penetración y un 116 de afinidad. En segundo lugar, la televisión, con un 84,05% de penetración y un 99 de afinidad. Le sigue exterior con un 76,21% de penetración y una afinidad mayor, siendo ésta de 107. Estos son los tres medios que más consumen los individuos que configuran nuestro *target* de planificación.

A continuación, entraremos más en detalle en cada medio para extraer información más detallada del consumo:

TELEVISIÓN



Tipología favorita:
Fútbol (17,67% 98 IA)
Cine (34,91% 114 IA)
Series (33,11% 122 IA)



Horas visionado al día:
1,5 – 2 horas (18,19% 114 IA)
2 – 3 horas (23,61% 105 IA)



Aparato para ver la TV:
TV convencional (94,09% 102 IA)
Ordenador (37,78% 108 IA)
Móvil (27,94% 122 IA)



Lugar de lectura:
Casa (42,15% 93 IA)
Trabajo (19,69% 162 IA)



Actividades mientras ve la TV:
Comentar en RRSS (15,55% 118 IA)
WhatsApp (33,28% 123 IA)
Navegar por internet (24,93% 121 IA)



Abonados a TV pago (49,72% 108 IA):
Movistar (21,02% 98 IA)
Netflix (15,07% 131 IA)
Vodafone (8,98% 107 IA)

*Paquete básico
(28,36% 110 IA)

¹⁶ Tabla de resultados de EGM 3ª ola 2018 añadida en anexos: Tabla 5.

¹⁷ Afinidad calculada vs individuos +14



Información extraída de EGM 2018 3ª ola. Imágenes de creación propia

Estos son los aspectos más destacados sobre el consumo particular de cada medio. A continuación, se recogen actitudes y opiniones en relación con los medios de comunicación del **target**:

- Medio que cumple mejor la función de distraer, divertir y entretener: Internet (21,67% 121 IA)
- Medio que cumple mejor la función de encontrar informaciones prácticas: Internet (70,78% 119 IA)
- Medio que cumple mejor la función de acceder a temas sorprendentes e inesperados: Internet (69,71% 116 IA)
- Medio que cumple mejor la función de estar al corriente de la moda: Internet (52,15% 123 IA)
- Medio que cumple mejor la función de evadirme, fantasear: el cine (37,44% 114 IA)
- Medio con el que más me identifico: Internet (48,13% 123 IA)
- Medio indispensable para mi: Internet (62,45% 124 IA)
- Medio donde presta más atención a los anuncios:
 - Radio (10,39% 106 IA)
 - Cine (10,35% 117 IA)
 - Internet (11,11% 118 IA)
 - En la calle (11,85% 118 IA)

- Dónde son más útiles los anuncios para decidir las compras:
 - Televisión (34,24% 100 IA)
 - Internet (34,23% 122 IA)
- Dónde molestan más los anuncios:
 - Televisión (58,18% 93 IA)
 - Internet (21,91% 126 IA)
- Dónde gustan más los anuncios:
 - En la calle (27,17% 111 IA)
- Cada vez utilizo más internet (75,2% 121 IA)
- Cuando voy en coche siempre escucho la radio (68,46% 113 IA)
- No podría vivir sin internet en mi teléfono móvil (49,57% 124 IA)
- Me molesta recibir en el móvil mensajes de texto publicitarios (67,1% 107 IA)
- Cuando veo una grabación de un programa de televisión suelo saltarme los anuncios (77,19% 108 IA).
- A la publicidad le exijo que sea entretenida (43,73% 109 IA)
- Suelo consultar por internet antes de hacer una compra (61,31% 127 IA)

Con todos estos datos, podemos considerar lo siguiente:

- Gran importancia del medio internet. Tanto en cuanto a consumo y penetración como en hábitos. Estamos ante un público que está siempre conectado o dispone de acceso a internet. Su opinión hacia este medio es muy favorable y están muy familiarizados con éste. Internet forma parte de su vida, lo utilizan muy a menudo y confían en su información. Además, cada vez se relaciona más la compra con el medio digital, ya sea para consultar información de los productos o para llevar a cabo una compra vía *e-commerce*. Por lo que se trata de un medio muy práctico y funcional que ofrece muchas opciones de interacción al público.
- La televisión sigue siendo un medio muy masivo, con mucha penetración en nuestro *target*. Sin embargo, en cuanto a la publicidad, no es el medio con mayor aceptación de presencia de anuncios.
- La publicidad exterior es el tercer medio con mayor penetración y afinidad en nuestro público. Además, la publicidad en éste está muy bien considerada, especialmente si es creativa y original. No se considera una publicidad intrusiva que interrumpa una actividad, por ese motivo es el medio en el que más gusta la publicidad según hemos visto en el análisis anterior.

El uso de estos tres medios sería lo ideal para una planificación eficaz de Decathlon España. A continuación, vamos a pasar a analizar la actividad que realizan en los diferentes medios, cómo la trabajan y cómo ésta se adecua al consumo que hace el público objetivo,

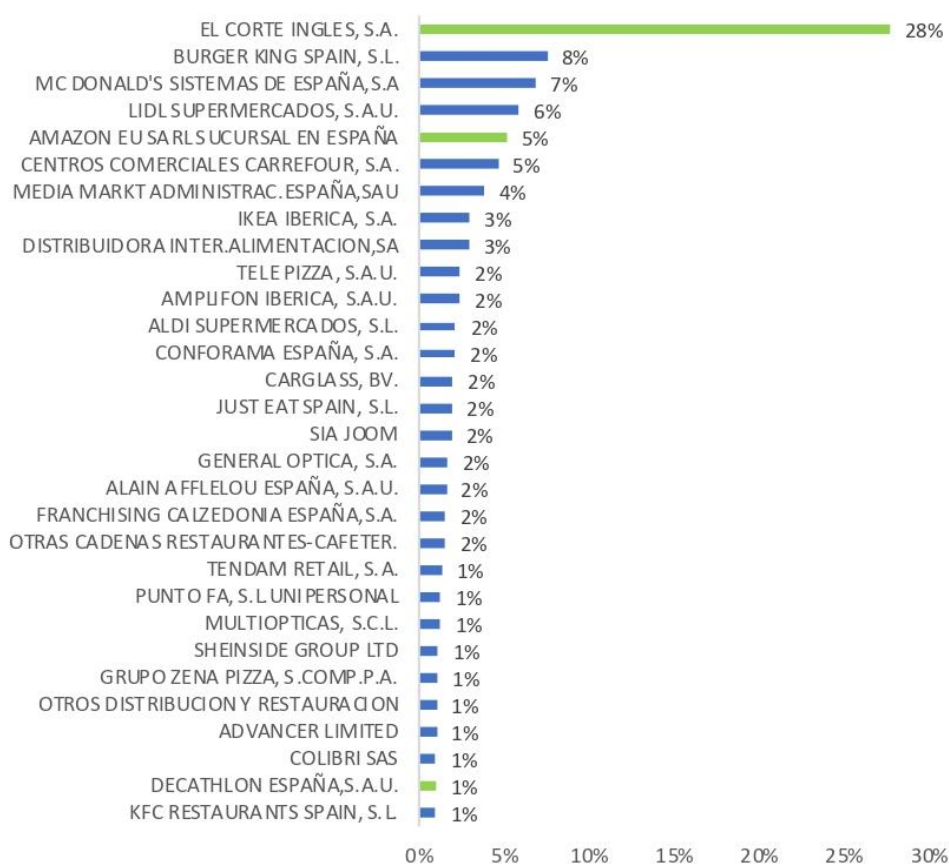
4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA (*Share of Investment*)

Para realizar este apartado hemos extraído inversiones de Infoadex. En el caso de Decathlon, hemos visto que sus inversiones pertenecen a diferentes sectores (distribución y restauración, deporte y tiempo libre, textil...), es por eso, que para ver qué porcentaje de la inversión tiene del sector, hemos seleccionado en el que más invierte Decathlon: Distribución y restauración, con una inversión en 2018 del 61,64%,

4.1. SOI de las marcas de venta de deporte

A continuación, vamos a analizar qué parte de la inversión del sector Distribución y restauración pertenece a Decathlon. Para realizar la comparativa se han seleccionado las 29 marcas con mayor inversión del sector. La inversión total de estas 29 marcas es de 2.357.324.533 euros.

SOI Distribución y restauración 2018



Gráfica SOI sector distribución y restauración. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

Con este gráfico podemos ver que el *player* que más invierte es ECI con un 28% de la inversión. Sabemos que esta empresa distribuidora forma parte de la competencia considerada por Decathlon. Vemos, por otro lado, que dentro de este sector Amazon se encuentra en el cuarto puesto, con un 5% de la inversión y Decathlon con un 1% en el puesto número 29.

Si analizamos esta situación tomando como referencia Decathlon, podemos ver como ECI es el máximo competidor en el sector. Amazon, por su parte, sabemos que la inversión la reparte en diferentes sectores, siendo también este el segundo en que más invierte. Decathlon, por su parte, tiene una inversión muy por debajo de los dos gigantes de la distribución a los que considera su competencia directa: ECI por la tipología de venta física y Amazon por la venta online, modalidad por la que está apostando fuertemente Decathlon.

4.2. Evolución de la inversión

En el siguiente apartado se analiza cómo ha sido la evolución de la inversión a lo largo de los últimos 9 años, así como las diferencias en miles y porcentuales de cada año.

	Inversión (000)	Dif. Inv (000)	Dif. Inv (%)
2010	12.333.598,48€		
2011	13.642.040,83€	1.308.442,35€	11%
2012	11.016.966,1€	-2.625.074,73€	-19%
2013	8.381.895,2€	-2.635.070,9€	-24%
2014	6.704.308,64€	-1.677.586,56€	-20%
2015	5.985.002,23€	-719.306,41€	-11%
2016	5.986.213,27€	1.211,04€	0%
2017	5.688.833,67€	-297.379,6€	-5%
2018	4.859.443,57€	-829.390,1€	-15%

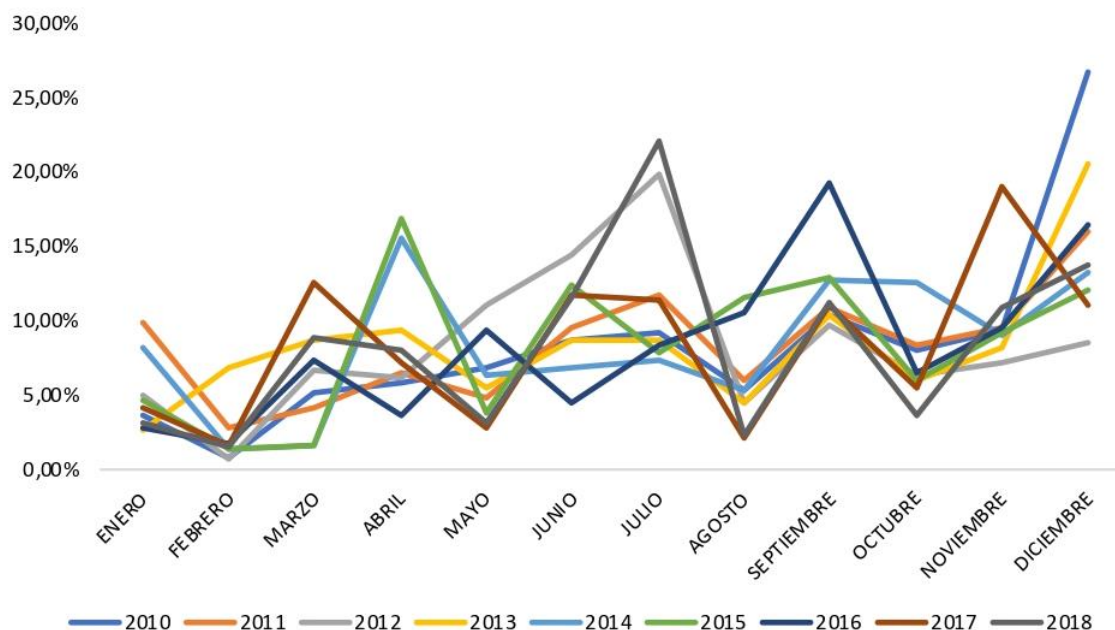
Tabla evolución inversión Decathlon España 2010-2018. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia

Podemos ver como la inversión de Decathlon se ve reducida cada año. En 2016 consiguió mantenerla respecto al 2015. Pero este 2018 ha vuelto a reducir la inversión un 15 respecto el año anterior.

4.3. Estacionalidad de la inversión

El objetivo de este apartado es detectar si existe alguna relación entre las inversiones de los diferentes años. Para ello se ha analizado la estacionalidad de la inversión desde el 2010.

Estacionalidad inversión por años (%)



Gráfica estacionalidad inversión Decathlon España 2010-2018. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

En la gráfica podemos ver que existen picos que se repiten cada año. El primero en marzo, otro en junio-julio, otro pico de inversión en septiembre y otro en diciembre.

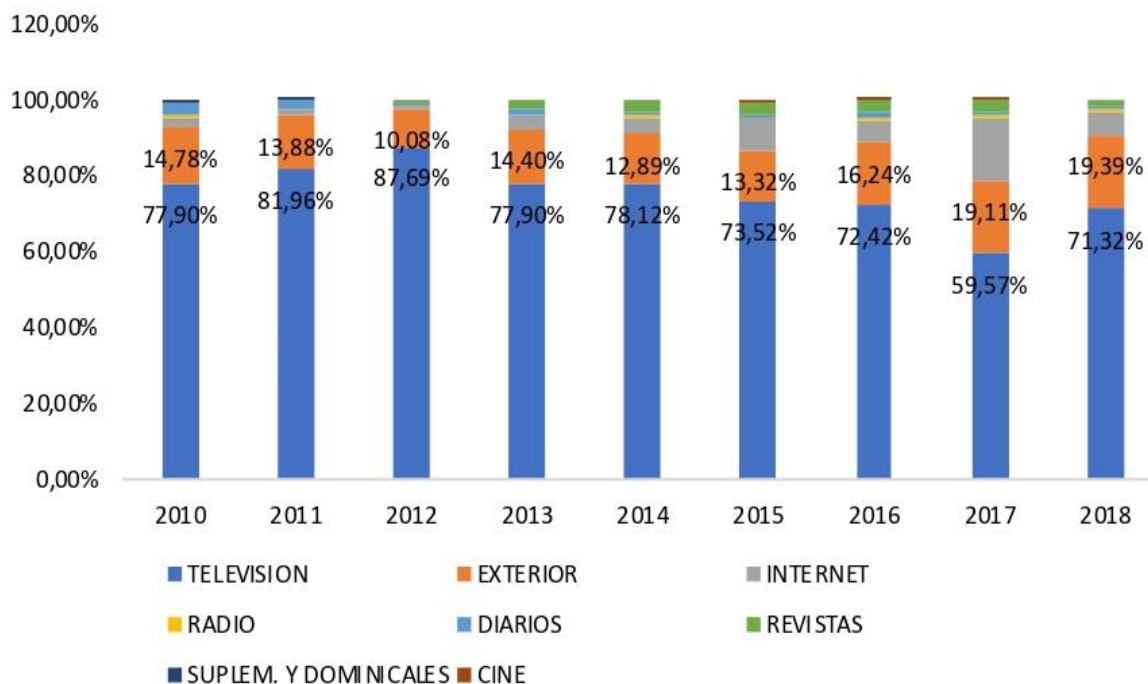
Si analizamos los fenómenos que pueden tener relación con los picos máximos de inversión vemos que en marzo empieza a llegar el buen tiempo, por lo que Decathlon aprovecha los momentos en que los usuarios realizan actividades al aire libre. En junio-julio empieza la temporada de verano, y Decathlon aprovecha para hacer campaña y vender sus productos de agua. En septiembre tenemos la vuelta al cole, otro de los motivos para hacer campaña fuerte. Por último, en diciembre empieza la temporada de frío y es otro momento para hacer campaña de los productos de invierno.

Todas estas hipótesis las comprobaremos a lo largo del trabajo, cuando veamos la distribución de esta inversión en los diferentes medios y el respectivo análisis de cada medio de comunicación.

4.4. Mix de medios

En este apartado vamos a ver qué parte de la inversión destina Decathlon a cada medio, de esta manera podremos ver qué estrategia sigue y si ésta se ha visto alterada con el paso de los años.

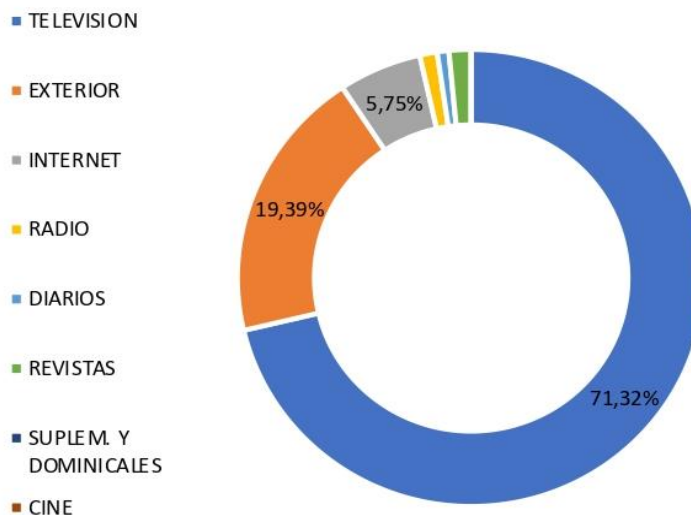
Mix medios por año (000)



Gráfica mix de medios Decathlon España 2010-2018. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

Tal y como vemos en la gráfica anterior, la televisión es el medio principal con un 80% de la inversión cada año. En segundo lugar, encontramos OOH, con un 14% de la inversión. El resto de los medios cuentan con un porcentaje de inversión inferior al 4%.

Para entrar más en detalle vamos a analizar el mix de medios de 2018:



Gráfica mix de medios Decathlon España 2018. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

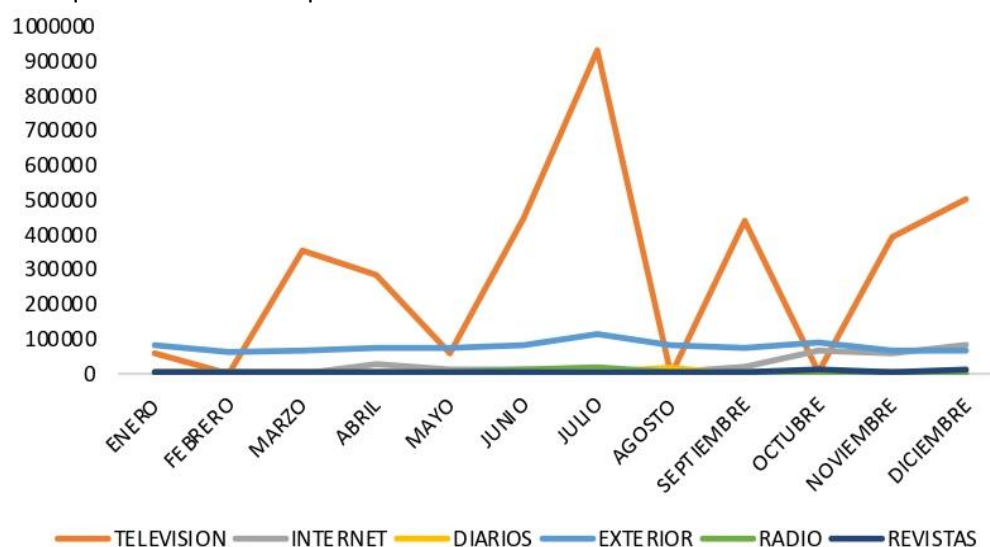
Vemos que el año pasado el medio con mayor inversión (también porque es el medio más caro) fue la televisión con un 71,32% de la inversión. En segundo lugar, exterior con un 19,29% y en tercer lugar internet con un 5,75%. Con este mix de medios tan centrados en tres medios, vemos que se alinea con el consumo que hace su *target* ya que apenas invierten en comunicación en los medios con poca penetración como la radio, la prensa y el cine. A pesar de que internet sea el medio más afín y veamos que solo suma el 6% de la inversión, también cabe decir que es un medio más barato y que, en comparación con la televisión, puede ofrecer soluciones de comunicación a un precio más reducido.

Año	Televisión	Internet	Exterior	Diarios	Radio	Revistas	Cine	Suplem.
2011	14%	-42%	4%	-72%	-62%	72%		-337%
2012	-16%	-619%	-70%	-128%	-402%	62%		
2013	-48%	92%	8%	-28%		60%		
2014	-25%	-11%	-40%	-25%	100%	-8%		
2015	-19%	39%	-8%	-54%	13%	-38%		
2016	-1%	-43%	18%	53%	57%	1%	100%	100%
2017	-28%	63%	11%	-60%	-101%	18%	-37689%	
2018	2%	-234%	-15%	-59%	44%	-150%	2%	

Tabla evolución del mix de medios Decathlon España 2010-2018. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

Sin embargo, vemos que la tendencia de evolución del mix de medios se declina a un uso irregular del medio digital, cuando es el medio que mayor penetración y afinidad tiene del público al que se dirige la empresa.

Y para cerrar este apartado, vamos a contrastar la información con el apartado de la estacionalidad, para detectar qué medios son los que crean la estacionalidad tan marcada de Decathlon:



Estacionalidad Decathlon España por cada medio en 2018. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

Como ya hemos visto, la televisión es el medio que más inversión recibe y, además, es quien marca la estacionalidad de ésta. Por su parte, exterior tiene una inversión constante, que más adelante analizaremos, que hace que sea un medio siempre activo para la empresa con un ligero refuerzo en el mes de julio.

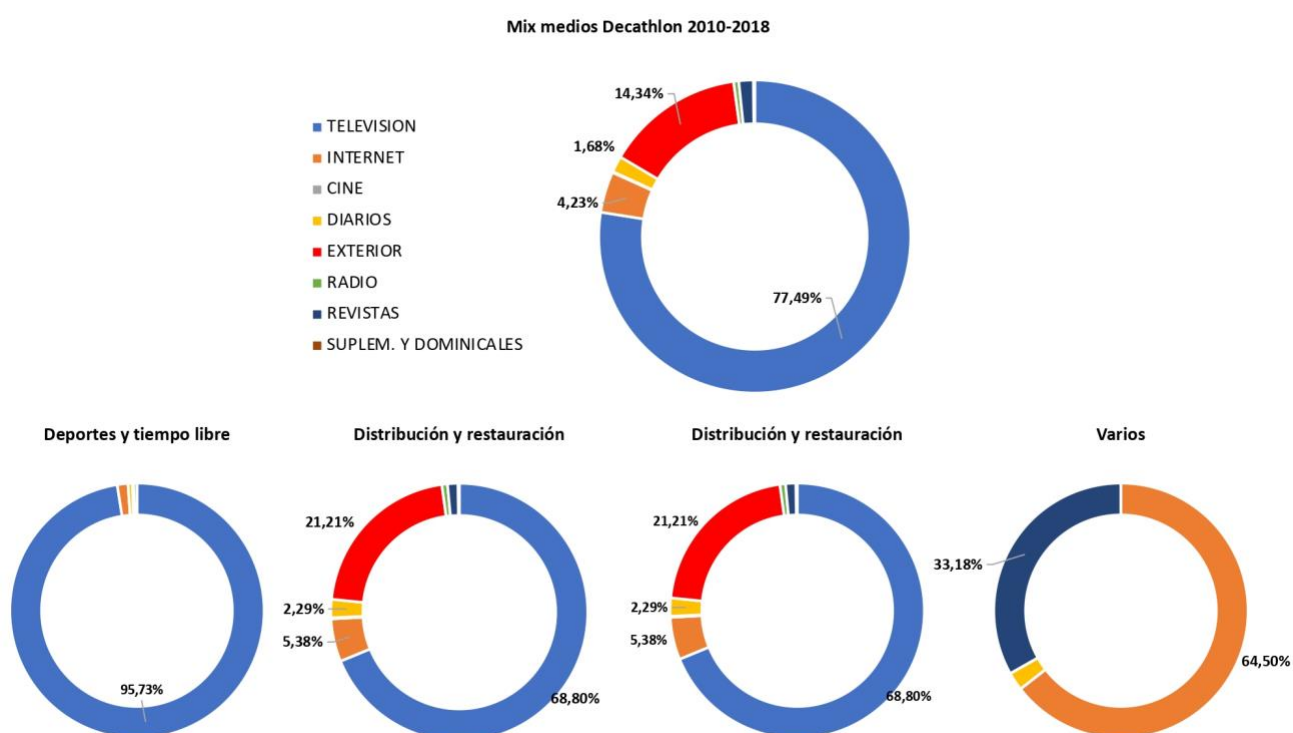
4.5. Inversión por sectores.

Como hemos comentado anteriormente, Infoadex agrupa los productos de Decathlon en distintos sectores:

Sector	(%) inversión
Deportes y tiempo libre	13,82%
Distribución y restauración	67,34%
Hogar	0,08%
Objetos personales	0,07%
Salud	0,01%
Textil y vestimenta	18,61%
Varios	0,07%

Porcentaje inversión por sectores. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

Es por eso, que a continuación vamos a ver si existe algún tipo de diferencia en cuanto al mix de medios para cada sector.



Gráfica del mix de medios por sectores. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia.

	Diarios	Exterior	Internet	Radio	Revistas	Televisión
DECATHLON total	0,81%	19,39%	5,75%	1,20%	1,53%	71,32%
Deportes y tiempo libre	1,19%	0,00%	0,27%	1,29%	1,09%	96,17%
Distribución y restauración	0,86%	31,46%	8,78%	1,53%	1,58%	55,79%
Textil y vestimenta	0,22%	0,00%	1,54%	0,04%	1,66%	96,54%
Varios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Tabla del mix de medios por sectores. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia

Para sacar conclusiones de este apartado vamos a tomar como referencia el mix de medios de Decathlon de estos últimos años, en el que vemos que la televisión tiene un peso del 71,32%, seguida de OOH con un 19,39% e internet con un 5,75%.

Si miramos el sector de Deportes y Tiempo Libre podemos ver como la televisión tiene un mayor peso que en el mix de medios genérico de Decathlon, llevándose ésta casi un 97% del total inversión. Por otro lado, en el sector que más inversión tiene por parte de la empresa, Distribución y Restauración, el mix de medios es diferente. En este caso, mucho más repartido, teniendo la televisión un 56%, seguida de OOH con un 31% y de internet con un 9%. Por último, para Textil y Vestimenta vemos que la inversión es prácticamente igual que en Deportes y Tiempo libre, con un 97% en televisión.

A continuación, veremos un análisis de la publicidad en televisión de Decathlon y la relacionaremos con los diferentes elementos que hemos destacado en este apartado: estacionalidad de la comunicación, elementos que determinan la estacionalidad, marcas que forman parte del sector que más inversión en televisión tiene.

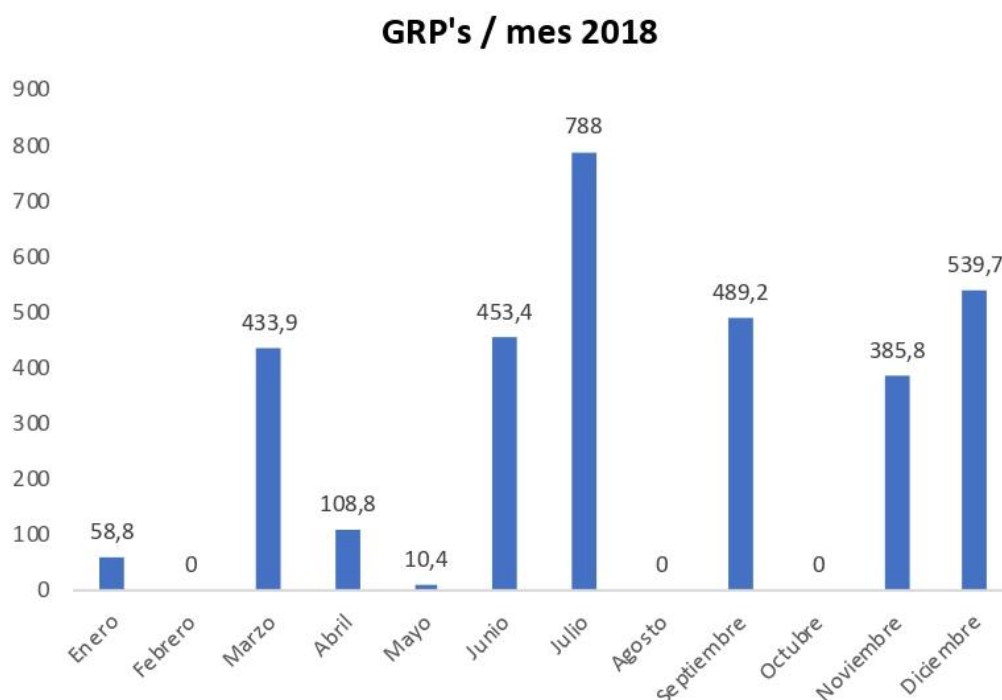
5. ANÁLISIS DE LA PRESIÓN PUBLICITARIA EN TV (*Share of Voice*).

En este apartado se analiza al detalle cómo es la planificación de televisión de las campañas de Decathlon. Para ello se ha sacado todo el histórico de 2018 de la fuente Kantar Media cogiendo como referencia el *target* de compra de Decathlon (individuos +16).

Para el análisis tendremos en cuenta que Kantar Media no contabiliza los canales de pago como algunos que ofrece Movistar. Es por eso, que veremos que ciertas campañas de la marca de golf emitidas en los canales de pago aparecen a 0 GRP's. Por lo que no se tiene en cuenta la presión que genera esta marca puesto que no podemos acceder a la información.

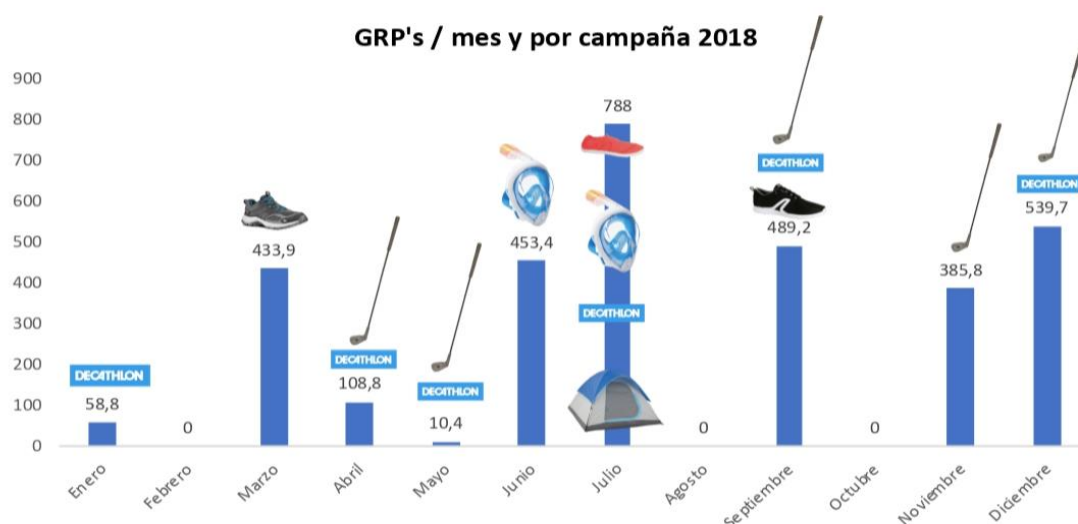
5.1. Estacionalidad de las campañas.

En la siguiente tabla podemos ver cómo las campañas de Decathlon en la televisión no son continuas durante todo el año:



Gráfica sobre la distribución de los GRP's por mes. Datos extraídos de Kantar Media. Elaboración propia

Durante el 2018, hizo mayor presión en los meses de marzo, junio, julio, septiembre y diciembre, siendo julio el mes con una presión de 800 GRP's. Tal y como muestra la gráfica, no hay actividad continua todos los meses y, en algunos casos, la presión que se hace es muy baja. A continuación, veremos qué productos son los anunciados en cada periodo en TV para determinar qué campañas se han llevado a cabo:



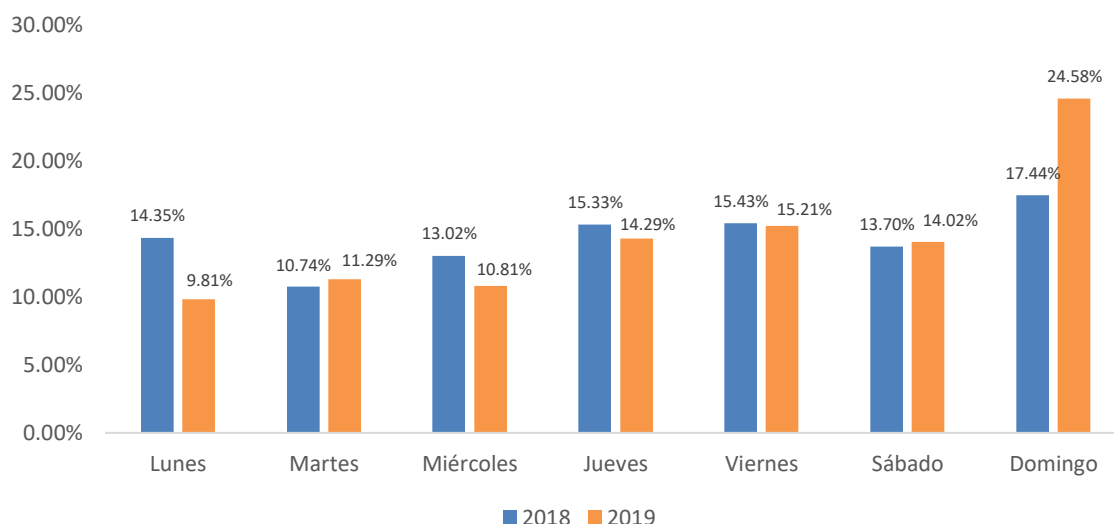
Gráfica sobre la distribución de los GRP's por mes y por campaña. Datos extraídos de Kantar Media. Elaboración propia

Tal y como hemos visto en el apartado 1.12, cada campaña de televisión va asociada a un producto en concreto, el producto que ellos clasifican como “oro”. Obviamente, tiene una relación con la época del año en la que nos encontremos. En marzo anuncian productos de *trekking* con la llegada del buen tiempo. En verano la famosa máscara de agua *Easybreath* y las zapatillas de agua, y en septiembre, aprovechando la vuelta al cole, las zapatillas *Newfeel*. Por otro lado, vemos la presencia de material INESIS (golf) a lo largo de todo el año. Además, también realizan comunicación de marca durante todo el año.

Con estas gráficas podemos decir que la estacionalidad de la presión de Decathlon España va ligada a la estacionalidad de los productos estrella del año y que es en verano cuando más presión hacen y más campañas simultáneas realizan.

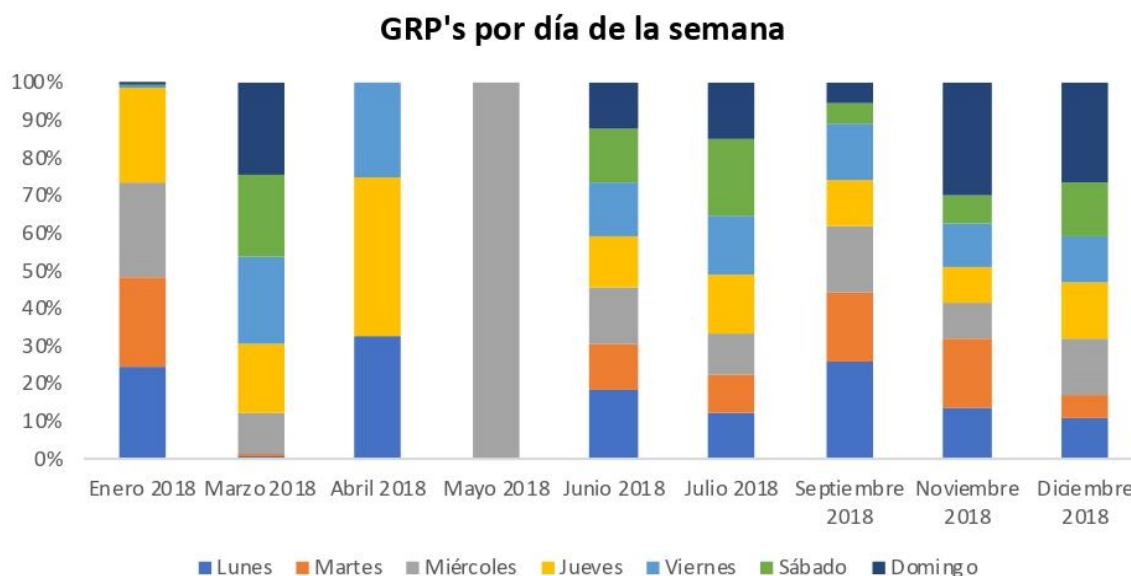
También podemos valorar la presencia por semanas, y ver en qué días de la semana emiten los anuncios.

GRP's por día de la semana



Gráfica sobre la distribución de los GRP's por día de la semana. Elaboración propia

Con este gráfico podemos ver como la distribución de GRP's a lo largo de una semana varía muy poco. Tan sólo observamos un pico en los domingos de 2019, pero al tener tan pocos GRP's este año, no podemos tratar este dato como relevante. Sin embargo, el pico máximo de 2018 (15,43%) tiene lugar un viernes, esto podría ser porque los sábados son los días en que más compra la gente (24,66% 124 IA)¹⁸ y es un buen momento para impactarles.



Gráfica sobre la distribución de los GRP's por día de la semana y meses. Elaboración propia

Sin embargo, podemos ver que no todas las campañas (hemos visto que en cada uno de los meses se trabaja una campaña diferente) siguen el mismo patrón de GRP's por día de la semana.

Las campañas con mayor GRP's son las de marzo, junio, julio, septiembre, noviembre y diciembre. En el caso del mes de marzo (zapatillas de montaña Forclaz) hacen mayor presión de viernes a domingo. En el caso de los meses de productos de verano (máscara *Easybreath*, *Aquashoes*, etc) cuentan con mayor volumen de GRP's los domingos. En septiembre (zapatillas NewFeel) la mayor presión tiene lugar lunes y martes. Por su parte, los meses de invierno (productos de golf e imagen de marca Decathlon) hacen mayor presión los lunes.

No podemos apreciar ninguna relación entre las campañas y su distribución de GRP's a lo largo de la semana. Sí que es cierto, que las campañas que corresponden a la misma época del año (primavera, verano e invierno) tienen una distribución muy similar de presión en los diferentes días.

¹⁸ Información extraída de AIMC marcas 2019. 1ª oleada. Tabla añadida en anexos. Tabla: 6

Además, podemos analizar como es la distribución de GRP's por semana:



Gráfica sobre la distribución de los GRP's por semana. Elaboración propia

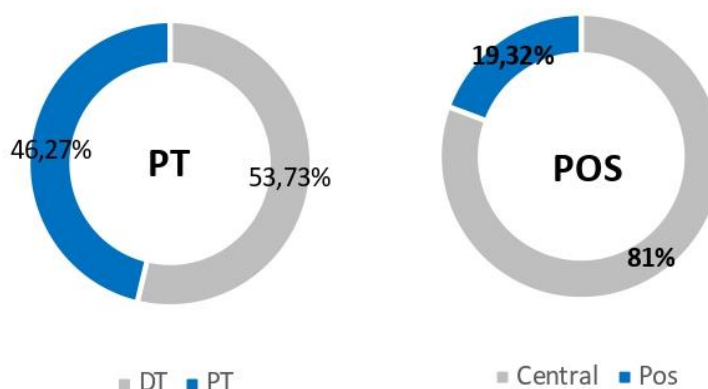
Con la gráfica anterior podemos determinar cómo estructuran la repartición de las campañas a lo largo de las semanas. Sabemos que cada bloque corresponde a una campaña, por lo que la duración de cada una de ellas es, aproximadamente, de tres semanas. La máxima presión siempre tiene lugar en la segunda semana de campaña.

En este caso, sí que observamos una tendencia en cómo Decathlon planifica las campañas a nivel volumen de GRP's por semana.

5.2. Cualitativos de campañas.

En el siguiente apartado vamos a analizar las variables cualitativas de los spots en TV de Decathlon: su Prime Time¹⁹ y su posicionamiento en el bloque.

A continuación, se muestran los porcentajes de estas dos medidas cualitativas de 2018:



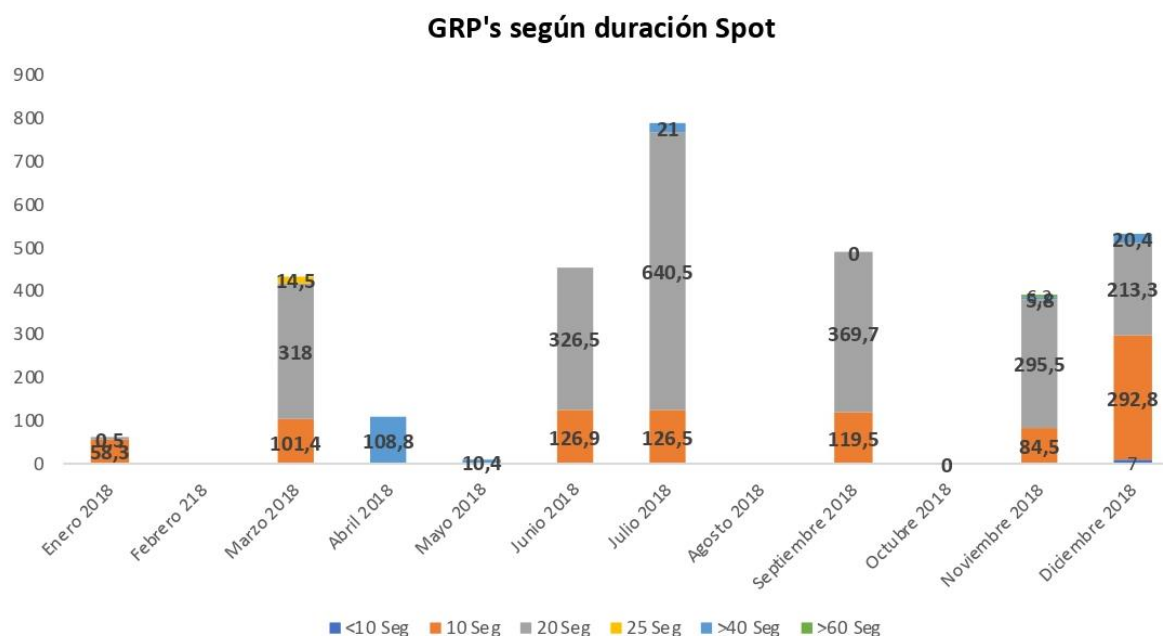
Gráficas Prime Time y posicionamiento. Elaboración propia

¹⁹ Hay que recordar que el Prime Time es el periodo comprendido entre las 20:30-24:30. Tiempo de máxima audiencia y con un recargo en el precio del GRP.

Podemos ver que han conseguido un 45,14% de Prime Time y un 19,32% de posiciones, por lo que los cualitativos forman parte de su estrategia en televisión. En próximos apartados compararemos estos datos con los de la competencia para poder tener una visión más crítica de la actividad en televisión.

5.3. Características de los Spots.

En el siguiente apartado vamos a analizar las características de los spots de Decathlon: su duración y la tipología de formato.



Con esta gráfica podemos ver como la mayoría de sus spots tienen una duración estándar de 20 segundos. Si hacemos la media de duración de los spots vemos que es de 16,39 segundos. Esto es así porque incorporan varios spots de 10 segundos. A continuación, vemos una tabla con el porcentaje de GRP's según la duración del spot:

Duración	<10 Seg	10 Seg	20 Seg	25 Seg	>40 Seg	>60 Seg
% GRP's	0,21%	27,84%	66,22%	0,44%	5,09%	0,19%

Tabla resumen duración de los spots. Elaboración propia

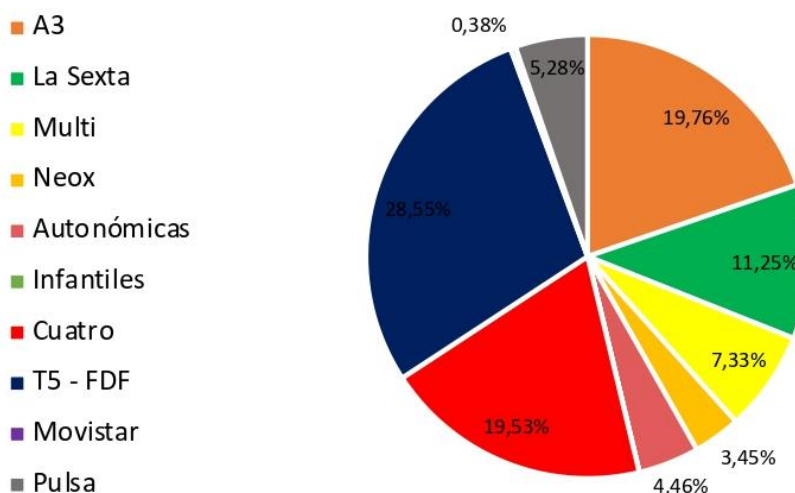
Como ya hemos visto anteriormente, un 66% de los GRP's son de formato 20 segundos, que se trata del formato estándar. También hacen uso del formato 10 segundos (un 28% de los GRP's). Con la tabla podemos ver cómo también han hecho formatos especiales de mayor duración.

En cuanto a la tipología, el 95% de los GRP's tienen formato SPOT y tan sólo un 5% son tele promociones.

5.4. Mix de cadenas

A continuación, se va a analizar cuál es el mix de cadenas que Decathlon utiliza para sus campañas en televisión:

Mix cadenas 2018 (%)



Gráfica MIX de cadenas Decathlon España 2018. Elaboración propia

Cadena	A3	La Sexta	Multi	Neox	Auto	Cuatro	T5 - FDF	Movistar	Pulsa
GRP's (%)	19,76%	11,25%	7,33%	3,45%	4,46%	19,53%	28,55%	0,38%	5,28%

Tabla resumen MIX de cadenas Decathlon España 2018. Elaboración propia

Podemos ver que la mayor parte de su share de cadenas se lo lleva Mediaset (siendo T5 un 2% y FDF un 4,56%) y en segundo lugar Grupo Atresmedia. Por lo general, vemos que optan por cadenas generalistas y de gran audiencia. Hay que destacar el hecho que en Movistar+, lugar en que se fomenta mucho el deporte, tengan tan solo un 0,53% de los GRP's porque la herramienta Kantar Media no contabiliza la presión que se hace en los canales de pago, pero sí que sabemos que toda la comunicación de la marca de golf Inesis tiene lugar en estas cadenas. Por otro lado, destinan un 6% a Pulsa, por lo que nos deja claro que no se centran en una segmentación más directa y prefieren tener grandes coberturas.

5.5. Inversión vs estacionalidad GRP's

En este apartado vamos a ver cómo se reparte la inversión en relación con los GRP's por campaña de 2018. Se trata de ver qué campañas son las que reciben mayor inversión y estimar un coste por GRP y ver qué posibles variaciones existen.

Quedan marcadas en color naranja las campañas de las que no tenemos datos puesto que se emiten en Movistar plus.

Mes	Campaña	GRP's	Inversión	Coste GRP	(%) inversión	(%) GRP's
Enero	T. deporte	58,8	25.599,16 €	435,36 €	2%	2%
Marzo	Forclaz	433,9	192.145,17 €	442,83 €	16%	13%
Abril	Bola de golf	0	20,19 €		0%	0%
	Insesis/golf	0	217,14 €		0%	0%
	T. Deporte	108,8			0%	3%
Mayo	Bola de golf	0	302,85 €		0%	0%
	T. deporte	10,4			0%	0%
Junio	EasyBreath	453,4	217.711,29 €	480,17 €	18%	14%
Julio	Aquashoes	61,6	57.859,55 €	939,28 €	5%	2%
	EasyBreath	0,1	1.594,20 €	15.942,00 €	0%	0%
	Quechua/Arpenaz	640,4	461.603,64 €	720,81 €	38%	20%
	T. Deportes	85,9		- €	0%	3%
Septiembre	Bola de golf	0	183.267,80 €		15%	0%
	Newfeel	369,7	77.267,50 €	209,00 €	6%	11%
	T. deporte	119,5		- €	0%	4%
Octubre	Bola de golf	0	1.364,01 €		0%	0%
Noviembre	Bola de golf	0	180,26 €		0%	0%
	T. deporte	385,8		- €	0%	12%
Diciembre	Bola de golf	0	77,25 €		0%	0%
	T. deporte	539,7			0%	17%

Tabla resumen Inversión vs GRP's por campañas 2018. Elaboración propia

Campaña	(%) GRP's
Aquashoes 100/zapatillas	1,88%
EasyBreath/máscara de snorkel	13,88%
Forclaz 100/Zapatilla	13,28%
Inesis/bola de golf	0,00%
Inesis/golf	0,00%
Newfeel/zapatillas	11,31%
QUECHUA/ARPENAZ 4.1/TIENDA CAMPAÑA	19,60%
T. deportes	40,05%

Tabla resumen GRP's por campaña 2018. Elaboración propia

Con todos estos datos podemos ver como un 40% de la presión se destina a comunicación de marca. Por otro lado, la segunda campaña con mayor volumen de GRP's es la tienda de campaña Quechua, con un 20%.

En cuanto al coste de GRP's por campaña, no podemos dar datos significativos puesto que no contamos con los GRP's de la campaña de golf en Movistar Plus, pero sí que apreciamos un encarecimiento del coste para aquellas campañas que tienen lugar en el mes de julio.

5.6. Comparativa competencia.

En este último apartado vamos a añadir una tabla comparativa de los aspectos de televisión de los dos competidores de Decathlon durante el 2018: ECL y Amazon. Para ello se ha tenido en cuenta el *target* de compra individuos +16²⁰.

	Decathlon	ECL	AMAZON
GRP's brutos	4.118	38.288	12.738
GRP's netos	3268	26.845	14.866
SOV	7%	69%	23%
Duración spots	16 s	14 s	23 s
Semanas activas	25	52	37
GRP's/semanas	131	516	402
Prime time (%)	46%	42%	65%
Posicionamiento (%)	19%	12%	4%

Tabla resumen uso de la televisión por los competidores. Elaboración propia

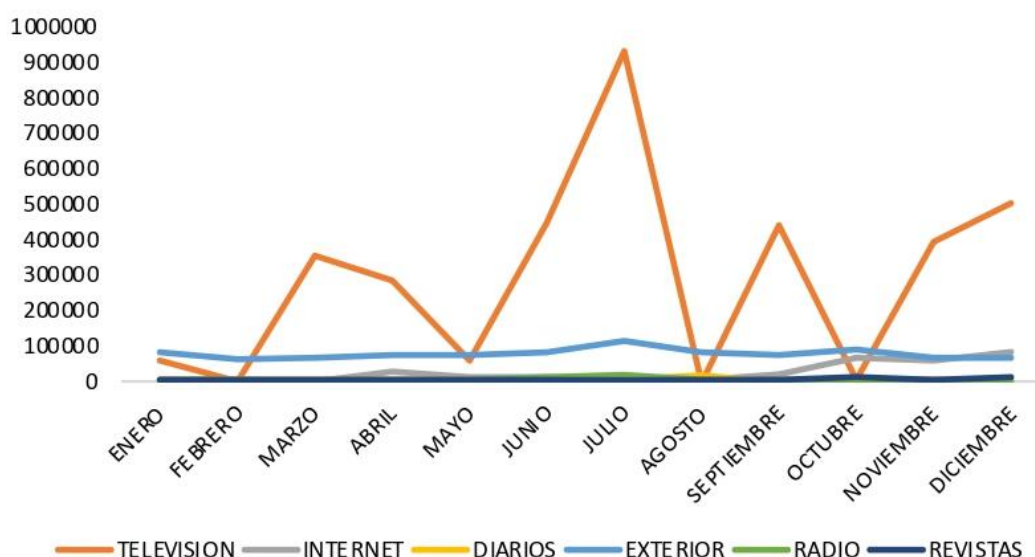
²⁰ En el caso del SECTOR, hemos trabajado con Distribución y Restauración, Textil y Vestimenta y Deporte y tiempo libre, puesto que son los sectores que comparten los tres anunciantes en Kantar.

Podemos ver como Decathlon compite con dos grandes multinacionales que invierten gran cantidad de dinero en televisión. Tanto es así que, si calculamos el total de GRP's de estas tres empresas, Decathlon cuenta con tan solo un 7% del SOV. En cuanto a los cualitativos, hay que destacar que Decathlon opta por un prime time muy similar al de ECI y tiene un posicionamiento por encima de los dos competidores. Sin embargo, cuenta con tan solo 25 semanas de actividad en televisión, a comparación de Amazon que está activo 37 semanas y ECI que está activo todo el año. En nivel de presión por semana también es inferior a los competidores.

El hecho que Decathlon esté activo 25 semanas hace que la comunicación en televisión se ausente durante el resto del año. Sin embargo, tal y como veremos en los dos siguientes apartados, cuentan con el *"always on"* de exterior y digital que les permite seguir comunicando, pero en medios más económicos.

6. ANÁLISIS DE PLAN DE MEDIOS: EXTERIOR

En este apartado vamos a analizar cómo es y de qué forma se utiliza la comunicación exterior de Decathlon España. Partimos del dato extraído de Infoadex 2018 que nos indica que la inversión en este formato publicitario es del 19,39% suponiendo esto un total de 942.410 euros. Además, hemos visto que, a comparación de la televisión, es un medio siempre activo que no determina una estacionalidad muy marcada, pero sí que cuenta con un pico en los meses de verano.



Gráfica de la estacionalidad por medio. Recuperada del apartado 4. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Para poder completar la información sobre OOH de Decathlon hemos contactado con Roberto Gallego, Director de Cuentas de la agencia *Glocally*, quienes, hasta enero de este año, eran los responsables de la comunicación exterior de la multinacional francesa.

Como ya hemos visto en el apartado 1.12 que trata sobre los soportes de comunicación global, la publicidad exterior para Decathlon tiene una función principal: direccional. Las vallas comunican la presencia de cada una de las tiendas en puntos de acceso claves dentro de sus áreas de influencia. Es de alguna manera también una manera de generar recuerdo, de estar siempre presentes para el consumidor.

Por otro lado, también las utilizan para la comunicación de producto-precio: lo que en Decathlon se llaman OPCO, son vallas que sirven para comunicar con una periodicidad casi siempre quincenal, los productos estacionales del momento. Esta comunicación es la misma para todas o casi todas las tiendas de España y va de la mano a la comunicación en ámbito nacional a través de otros medios como la TV o Digital.

En este caso, el mensaje va muy ligado hasta lo que ahora habíamos visto con el resto de los medios. Los criterios de selección de los productos OPCO corresponden únicamente al propio cliente, pero un factor clave sin duda es la estacionalidad. Por ejemplo, cuando se acerca el frío se comienza a comunicar el forro polar, cuando comienza la época de lluvias se comunica el chubasquero y la bota de agua, cuando llega el verano los trajes de baño y la máscara *Easybreath*.

Otro aspecto para tener en cuenta es la ubicación de las vallas en las distintas regiones. El patrón por regiones es muy similar. Sin embargo, existen muchos factores que van a hacer que una tienda tenga una contratación de exterior más grande que otras. Por ejemplo:

- El tamaño y el volumen de ventas de las tiendas: afectarán por tanto a su presupuesto de comunicación.
- Antigüedad: influirá en que la tienda sea más o menos conocida en su área de influencia. Cuanto más antigua, menos comunicación en el medio exterior requerirá.
- Características de la zona: precio, disponibilidad...etc. El medio exterior es más caro en unas zonas que en otras y eso puede afectar al volumen de contratación (ej: Baleares). En otras zonas existe muy poca disponibilidad por temas legales (ej: País Vasco)
- Ubicación: la tienda puede tener dificultades de acceso.

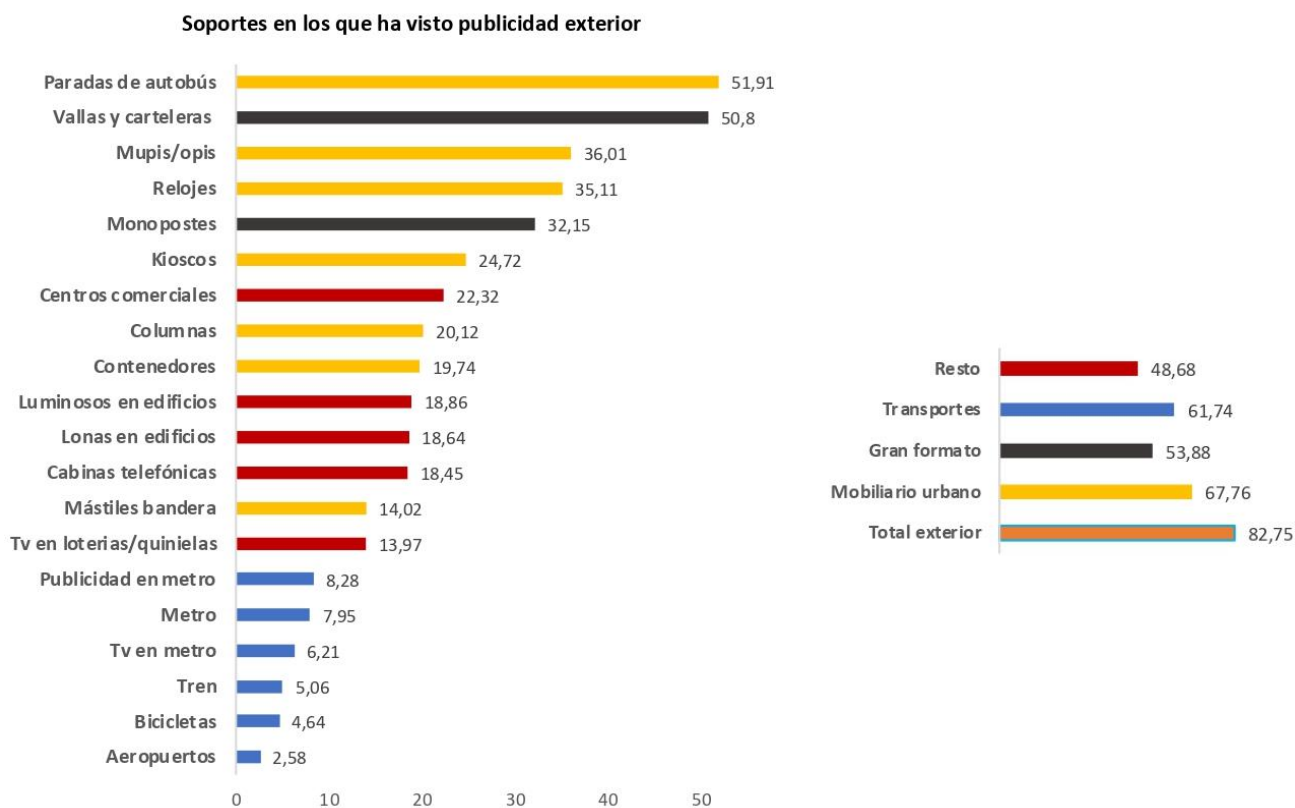
En cuanto a la periodicidad de las vallas, en su mayoría se contratan para un periodo de renovable de un año. A partir de ese primer año, las vallas pueden anularse con periodo de preaviso mínimo, generalmente de 2 meses. Por regla general, las vallas contratadas por Decathlon tienen continuidad todo el año. Sin embargo, hay tiendas llamadas “estacionales” cuyo volumen de negocio se incrementa únicamente en algunos momentos puntuales del año. Puede ser el caso por ejemplo de las situadas en zonas costeras o en Baleares, puesto que hay muchos visitantes extra más allá de los habitantes de sus zonas de influencia. Es por eso, que es habitual que esas tiendas refuercen su comunicación durante el periodo de junio a septiembre con un uso de exterior más puntual y no durante todo el año. Estos datos nos sirven para justificar la continuidad estacional que hemos visto en la gráfica sobre la inversión por medio y el pico encontrado en la época veraniega.

Además, las tiendas más prioritarias son aquellas más grandes y que tienen un volumen de negocio más relevante. Generalmente las tiendas “city” anteriormente comentadas, apenas tienen presupuesto para comunicación.

Por último, sobre los formatos que utilizan podemos decir que son todos los que el mercado de las diferentes zonas de influencia ofrece:

- Gran Formato: Monopostes 12x5, vallas 16x3, vallas 8x3 (es el soporte más habitual), vallas 4x3.
- Mobiliario Urbano: Mupis y marquesinas.
- Lonas/Medianeras en fachadas.
- Transportes: Autobuses, tranvía...
- Otros: vinilos, soportes en parkings, quioscos.

La elección de uno u otro dependerá de la estrategia y los objetivos a cumplir. Además, se debe tener en cuenta qué formatos de exterior son los que aportan más notoriedad en el *target*. Para ello vamos a ver una gráfica que muestra qué soportes de exterior ven más los individuos que configuran nuestro público de medios:



Gráfica de la notoriedad por soporte de exterior. Información extraída de AIMC marcas 2019. Elaboración propia

Por lo que, para obtener mayores resultados con el uso del medio digital, se debe tener en cuenta que los buses y las paradas de autobús son las que más notoriedad y visibilidad dan a la campaña. En segundo lugar, las vallas y carteleras seguidas de los mupis/opis. Vemos que estos formatos son los más empleados por Decathlon España.

Dentro de este apartado, debemos considerar también la autonomía que existe dentro de la comunicación de Decathlon España para planificar sus campañas. Al igual que en el resto de los medios las agencias funcionan como un asesor que guía la propuesta realizada desde el departamento de comunicación, en Decathlon España cuentan con una herramienta que les permite “jugar” con la comunicación exterior de forma autónoma por tienda.

Se trata de GEOXIMYTY: una herramienta que permite gestionar las campañas de exterior y digital desde dentro de Decathlon. Los responsables de comunicación de cada tienda tienen acceso a dicha herramienta y, en el caso de exterior, pueden ver la información de la tienda para la que trabajan: número de soportes activos, historial de campañas, fotos de las creatividades, ubicación del soporte, etc. Desde la plataforma pueden crear alguna incidencia si el soporte no tiene correcta la ubicación, pueden activar las campañas o suspenderlas, así como cualquier modificación que crean conveniente. También les permite detectar puntos de interés en el mapa como parques, centros de deporte, centros de ocio, que les facilitará la planificación de su tienda local.

Hemos visto la importancia que tiene este formato de publicidad exterior, sin embargo, tal y como nos ha comentado Roberto Gallego (2019) es muy importante tener en cuenta que pese a la importancia que tiene este medio, está perdiendo parte de protagonismo por el auge del consumo de

los medios Digitales. Esta tendencia tan marcada del panorama de medios actual hace que clientes como Decathlon estén comenzando un periodo de migración de su comunicación hacia esos otros medios.

Si rescatamos la inversión por medio de Infoadex, vemos como ha sido la evolución de estos dos medios:

	EXTERIOR			INTERNET		
Año	Inv (000)	Dif. Inv (000)	Dif. Inv (%)	Inv (000)	Dif. Inv (000)	Dif. Inv (%)
2010	1.822.706 €			265.314€		
2011	1.893.135€	70.429€	4%	186.371€	-78.943 €	-42%
2012	1.110.560€	- 782.575€	-70%	25.938€	-160.433€	-619%
2013	1.206.682€	96.122€	8%	330.505€	304.567€	92%
2014	863.860€	-342.822€	-40%	297.657€	-32.848€	-11%
2015	797.213€	-66.648€	-8%	491.390€	193.733€	39%
2016	972.414€	175.202€	18%	342.537€	-148.853€	-43%
2017	1.086.971€	114.557€	11%	932.673€	590.136€	63%
2018	942.410€	-144.561€	-15%	279.648€	-653.025€	-234%

Tabla de la inversión por año en exterior e internet. Datos extraídos de Infoadex. Elaboración propia

A pesar de lo que a priori debería ser una tendencia clara en el mix de medio de Decathlon, con las inversiones anteriores no podemos determinar dicha suposición, ya que este 2018 la inversión en el medio digital se ha visto muy reducida. Sin embargo, sí que podemos observar un descenso en la inversión del medio digital.

“Es difícil pensar en un contexto sin el medio exterior, pero el peso del medio digital será sin duda el más importante dentro del mix de medios de Decathlon en los próximos años” (Roberto Gallego, 2019).

Con toda esta información, vemos como el funcionamiento de Decathlon depende mucho de la comunicación exterior que realice cada tienda de forma local, puesto que la televisión no está activa todo el año. La comunicación exterior puede considerarse un medio muy recurrente para la empresa, ya que les permite estar activos todo el año y realizar una estrategia local para cada tienda en los momentos en que la campaña nacional de televisión esté inactiva.

7. ANÁLISIS DE PLAN DE MEDIOS: DIGITAL

En este apartado se analiza la estrategia de comunicación digital de Decathlon. Al igual que el resto de los medios, la planificación de la parte digital se realiza internamente. Para ello cuentan con tres equipos especialistas en este ámbito: planificación digital, creativities y creación de contenido. Para activar las campañas, cuentan con agencias de medios digitales.

7.1. Paid media

En el caso del *Paid Media* (medios pagados), las creativities gráficas se producen en Decathlon España, pero la ejecución de éstas se lleva a cabo mediante una agencia de comunicación digital. A grandes rasgos podemos ver que:

Uno de los formatos más utilizados es el *Collection*, que lo utilizan para mostrar los diferentes productos y permiten generar interacción y tráfico a la web. Muestran un catálogo de productos (de 8 a 10) y lo complementan con contenido de interés contando historias de los productos. Especialmente en la plataforma de Facebook.

Por otro lado, el video es uno de los formatos anuncio más empleado por la empresa. Les permite conseguir la atención del usuario y crear contenido audiovisual de interés mostrando de forma directa, breve y clara las características más relevantes de los productos.

También se centran en el *Automatic Placement*, y ceden las creativities a Facebook, Twitter e Instagram para que gestionen las publicaciones de la manera más rentable posible para obtener los mejores resultados.

Por último, cada vez hacen más uso de Instagram a través de sus *Stories*. Es una forma de mantenerse visibles y de forma orgánica alcanzar a los usuarios y a nuevos usuarios y pueden crear tráfico a la web.



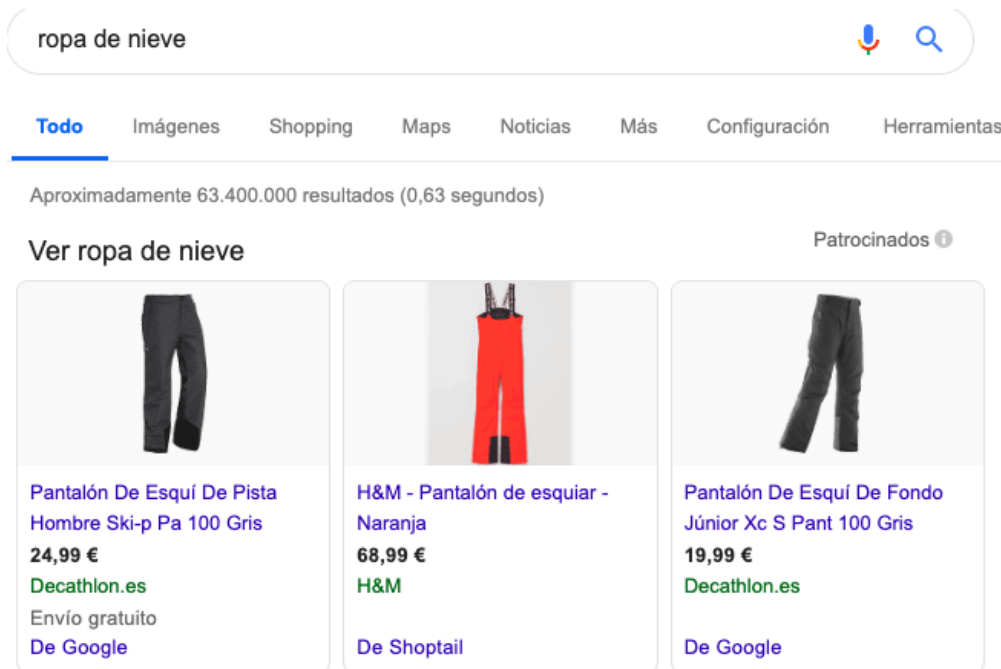
Ejemplo formato Collection FB



Ejemplo Stories IG

Para comunicar en digital hacen uso de las estrategias de SEM a través de los anuncios de Google, generando tráfico a URL's relacionadas con las características de lo que se está comunicando (ej: para

los polares, URL's que tengan relación con el frío, la nieve...). Para ello se proponen de media en todas las campañas una cobertura del 60% de usuarios y con una frecuencia media de visibilidad de 3 veces.



Comprar Ropa de Esquí online | Decathlon

https://www.decathlon.es/es/browse/c0-deportes/c1-esqui/c2-ropa.../_/N-1ogi3f7

Ejemplo de la estrategia de posicionamiento SEM y SEO de Decathlon España

El Brand Day en páginas de diarios deportivos es otro de los recursos que más explota Decathlon. Complementan la acción con banners en los contenidos de la misma página con combinación de imagen y texto.

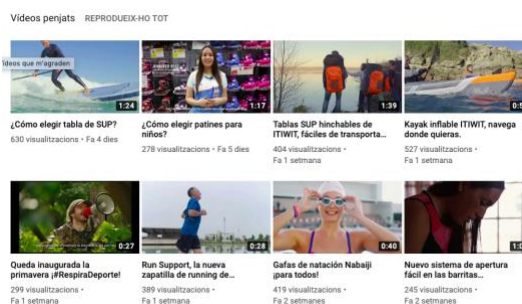
Sin embargo, la mayor segmentación la llevan a cabo a través del *emailing*. Cuentan con una base de datos de 5.000.000 de personas, a las que añaden al destinatario dependiendo de los objetivos y del tipo de producto. El contenido de los emails siempre es el mismo: foto, características del producto, avis del producto, firma del representante del producto a nivel Decathlon y el recordatorio del *Click&collect* que ofrece la empresa. Le dan mucha importancia al asunto, para captar de primeras la atención del usuario. En cuanto a los destinatarios, varían según el producto y segmentan por sexo, edad, región y preferencias relacionadas con el deporte. Esta técnica es de las más empleadas por Decathlon especialmente en los productos más estacionales, puesto que buscan estar presentes en los momentos en que el deportista más les necesita y no estar comunicando cada mes sin obtener respuesta por parte del usuario.

7.2. Own media

Para los *Own Media* (medios propios) vamos a considerar las redes sociales de Decathlon España y en este apartado se va a hacer un análisis de los contenidos en las redes propias de *Youtube*, *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest* e *Instagram*.

Estas son las redes sociales propias de la empresa y, como ya hemos mencionado anteriormente, la gestión de las creatividades y contenidos se hace de forma interna. Es por eso, que desde Decathlon España se realizan las comunicaciones en los perfiles propios de cada red social.

La plataforma de **Youtube**²¹ de Decathlon España cuenta con 104.900 suscriptores. Tienen una gran cantidad de videos que se han ido subiendo desde hace 6 años. El número de visualizaciones de la plataforma es de 37.464.110 y cada marca de deporte tiene su canal propio con vídeos de sus productos.



Sus publicaciones en esta plataforma se han visto incrementadas este último año y podemos distinguir tres tipos de videos según el contenido: videos sobre consejos de los productos Decathlon, videos corporativos de la empresa mostrando su filosofía y pasión por el deporte, y videos de RSC que muestran las contribuciones de Decathlon al planeta. Las visualizaciones de los videos fluctúan mucho entre cada vídeo, así como las opiniones y comentarios.



En **Twitter**²², vemos que tienen un total de 383.000 seguidores, 29.100 *likes* y 28.000 *tweets*. En esta plataforma hacen publicaciones sobre los productos de temporada y combinan texto con imagen. En cada publicación resaltan el producto y su característica más diferencial. También hacen comunicación de marca hablando de los valores de la empresa y haciendo homenaje en días relacionados con la salud, el medioambiente y el deporte. Sin embargo, sus *likes* y comparticiones son muy bajas, en las últimas publicaciones no pasan de 5 *likes*.

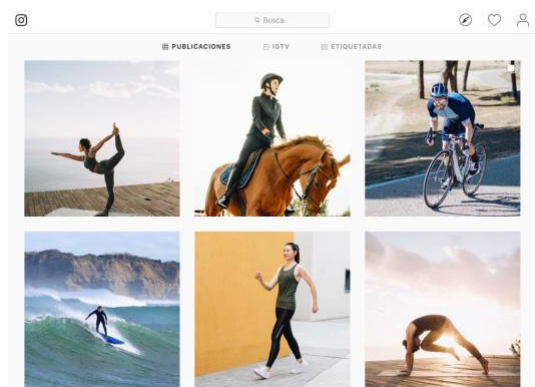
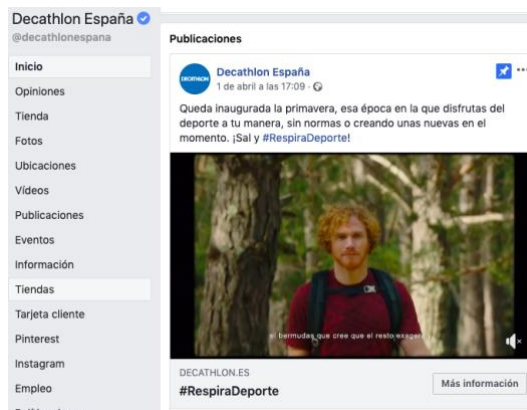
En **Facebook**²³, la cuenta de Decathlon España tiene 2.651.985 seguidores. En ella podemos encontrar toda la información relacionada con Decathlon, eventos que realizan, e incluso acceder a la compra de determinados productos que ofrecen. De todas las opciones disponibles en el menú de acceso de su página principal, no todas están accesibles, como la pestaña de empleo, tarjeta cliente y tiendas.

²¹ <https://www.youtube.com/user/DecathlonEsp/videos>

²² <https://twitter.com/DecathlonES>

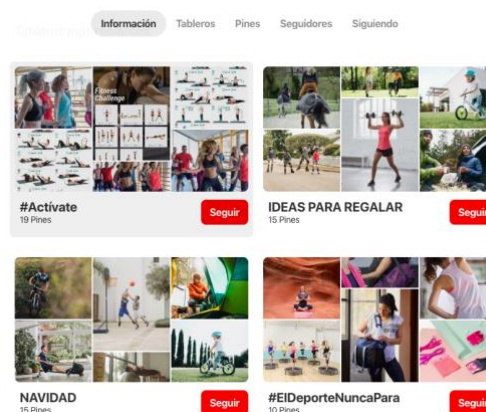
²³ <https://www.facebook.com/decathlonespana/>

En cuanto a las publicaciones de *Facebook*, comparten fotos, vídeos de las campañas, homenajes en días concretos. Podríamos decir que tanto *Twitter* como *Facebook* tienen la misma actividad. Sin embargo, en esta red social cuentan con mayor interactividad que en *Twitter*. Las últimas publicaciones tienen aproximadamente 150 “me gusta” y 10 comparticiones. No son cifras muy elevadas, pero si lo comparamos con los resultados de *Twitter*, podemos decir que el público de Decathlon responde mejor ante Facebook.



En *Instagram*²⁴, la cuenta tiene 162.000 seguidores y ya ha realizado 1.188 publicaciones. En este caso, no tratan de comunicar promociones ni ofertas, sino de subir imágenes relacionadas con el estilo de vida de un deportista. Las fotos siempre muestran personas practicando deporte y el pie de foto es una frase inspiradora que fomenta el uso del deporte. En este caso, los *likes* por foto alcanzan los 1.000 pero las interacciones y comentarios no pasan de los 10.

Por último, en *Pinterest*²⁵ podemos ver que el perfil de Decathlon.es tiene 3.000 seguidores y cuenta con diferentes tableros con una media de 15 pines cada uno. Por un lado, la parte de imágenes sobre deporte es la misma que hemos visto en Instagram. En muchos casos se agrupa por deporte y muestran personas practicándolo con ropa y productos marca Decathlon. También tienen tableros de rutinas y consejos para practicar deporte. Y, por último, hacen publicaciones de venta directa que te dirige a la página web del producto en Decathlon.es para poder comprarlo.



Además, cada tienda refuerza la comunicación de forma independiente y cuentan con aplicaciones que les permiten llevar a cabo este proceso de refuerzo en local a través del medio digital:

- *Geoxymity*: se trata de la misma herramienta presentada en el apartado anterior para comunicación exterior. En este caso, para la parte de digital, la utilizan para ver qué campañas en digital van a activarse en local para cada tienda, ver cuáles están por activar y así activarlas con las creatividades de los productos a anunciar. Además, pueden analizar las zonas locales en cuanto a las tendencias en RRSS (pueden ver por zonas qué hashtags son los más utilizados

²⁴ <https://www.instagram.com/decathlones/>

²⁵ <https://www.pinterest.es/decathlones/>

en Twitter o en Instagram según un interés en concreto, como, por ejemplo, deportes). También pueden llevar el control de las campañas digitales con *reportings* que muestran las fechas de campaña, tipo de campaña, impresiones conseguidas, CPC, CPM, coste total... En este caso, el seguimiento puede hacerse tanto de campañas nacionales como locales.

- *InterAct*: es un app que está en todos los móviles y que permite a cada líder de producto, en autonomía y responsabilidad, comunicar con sus usuarios deportistas. Permite enviar mails locales con oferta comercial y tener un control de la campaña enviada con el total de usuarios impactados, % de apertura del correo y número de *clicks*.
- Facebook Local: cada tienda tiene una Fan Page en esta plataforma social en la que reforzar la comunicación con comunicados locales de promociones y eventos.
- Comunidad Decathlon: una plataforma digital a la que pueden unirse los usuarios y en la que desde comunicación Decathlon se genera contenido y relaciones a los usuarios de cada localidad.
- Lineales en tienda: los responsables de comunicación de cada tienda tienen la libertad de jugar con la puesta en tienda de los productos, crear estrategias en el lineal, etc.

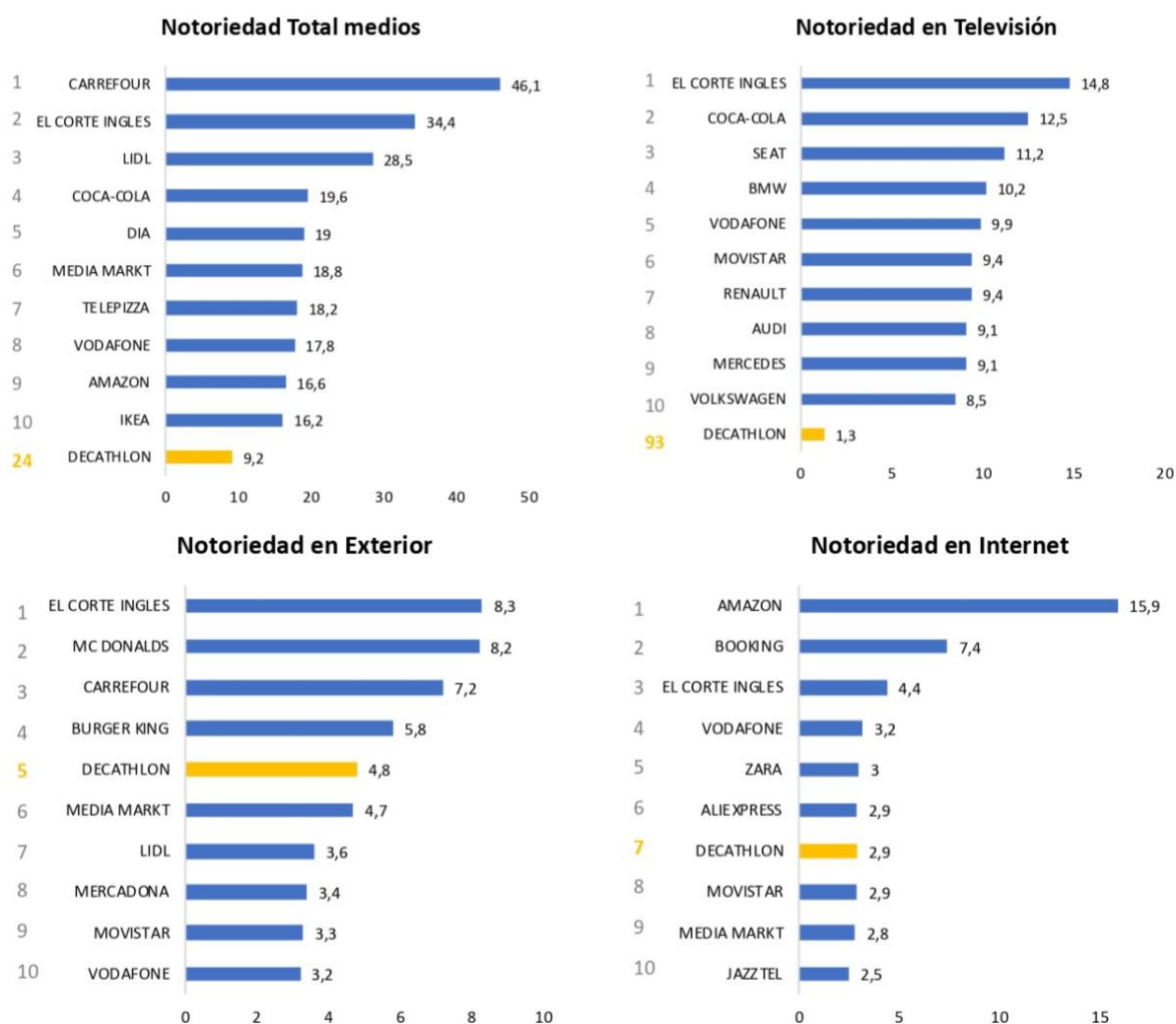
Con todas estas herramientas, podemos ver que, al igual que con el medio exterior, existe una comunicación local de cada tienda desarrollada por los responsables de comunicación de cada una de éstas, permitiendo así, complementar el plan nacional según los intereses propios de cada zona. De la misma forma, trabajan un *always on* digital que les permite estar presentes cuando las campañas en televisión no están activas.

8. NOTORIEDAD POR MEDIO

Tras haber analizado el uso que Decathlon España hace de los diferentes medios de comunicación para hacer accesible el deporte al mayor número de personas, vamos a ver qué notoriedad obtiene la marca para los diferentes medios. Esto es una forma de medir la efectividad de la estrategia seguida y ver qué medios les están dando mejores resultados en cuanto a notoriedad y recuerdo de marca.

Para ello se ha utilizado la herramienta InfoTrack, que permite conocer la notoriedad de una marca en relación con el sector, por públicos, según el medio y la fecha. Para nuestro caso, vamos a comparar, además, la notoriedad que obtiene Decathlon España en dos targets: individuos 25-55 (el *target* que nosotros hemos fijado como *target* de planificación de medios) e individuos +14 años (el *target* con el que ellos trabajan). El objetivo de esta diferenciación es detectar si la notoriedad difiere mucho entre las dos franjas de edad.

En primer lugar, veremos el ranking de notoriedad²⁶ por cada medio de comunicación que Decathlon utiliza para el *target* 25-55: televisión, exterior e internet.



Notoriedad por medio. Datos extraídos de Infotrack. Elaboración propia.

²⁶ Para medir la notoriedad, se tiene en cuenta el porcentaje de personas que recuerdan la marca en un determinado medio según las preguntas que ofrece Infotrack

Tal y como muestran las gráficas anteriores, en el total de los medios de comunicación, Decathlon España se encuentra en la posición 24, con una notoriedad del 9,2%. Podemos ver que sus dos máximos competidores se encuentran en el segundo (en el caso de ECI) y en el noveno puesto (en el caso de Amazon).

Por otro lado, si hacemos un análisis por cada medio, vemos como para la televisión ocupa el puesto 93, por lo que consigue muy poca notoriedad a través de este medio. Hay que destacar en este punto que ECI lidera la notoriedad en televisión. Sin embargo, para exterior, obtiene un quinto puesto con un 4,8% de notoriedad. En este medio vuelve a ser ECI quien lidera. Por último, en el medio digital es Amazon quien encabeza el *ranking* y Decathlon España ocupa la séptima posición.

Con todos estos datos podemos decir que la estrategia de medios le da un buen resultado a la marca gracias al medio exterior y a internet. En el caso de la televisión, está muy por debajo de sus competidores. Ya habíamos visto en el apartado 5.6. *Comparativa competencia* sobre televisión que la planificación de Decathlon es muy diferente a ECI y Amazon, especialmente en la presión que realiza a lo largo del año.

A continuación, vamos a analizar qué diferencia de notoriedad obtienen los tres medios principales para Decathlon España en el *target* establecido tras analizar afinidades (individuos 25-55) versus el *target* con el que trabaja la marca (individuos +14):

	Ind 25-55		Ind +14	
	Clasific.	Noto (%)	Clasific.	Noto (%)
Total medios	24	9,2	31	7
Televisión	93	1,3	98	1,2
Exterior	5	4,8	5	3,7
Internet	7	2,9	10	1,9

Con esta tabla vemos que, excepto en el medio exterior, la notoriedad obtenida en cada medio es menor en el caso de los individuos +14. Con esto podemos reforzar la idea que la segmentación aplicada por Decathlon España hoy en día no se ajusta con el público potencial de la marca.

CONCLUSIONES

Para finalizar este análisis, vamos a comentar los aspectos más relevantes de la planificación de medios de Decathlon España viendo qué elementos no encajan con los objetivos que se plantea la empresa y proponiendo soluciones a éstos.

Breve recapitulación: Decathlon, una empresa orientada al cliente.

En primer lugar, quiero destacar que estamos tratando con una multinacional que cuenta con una historia muy ligada a una cultura empresarial presente desde su fundación en 1976. La filosofía de empresa y su misión son muy claras y han prevalecido desde los orígenes: hacer accesible el deporte al mayor número de personas. Por lo tanto, vemos que el cliente es el centro de la estrategia y de todos los pasos que Decathlon da, por ese motivo, otro de los principales objetivos de la empresa es ofrecer siempre sus productos al precio más bajo, reduciendo costes en la producción o en los procesos logísticos.

Al ser el cliente, o mejor dicho usuario (así es como Decathlon llama a sus compradores), la pieza más importante para la empresa, el estudio de sus necesidades es primordial. Por este motivo, Decathlon se centra en sus marcas pasión, intentando responder de la mejor forma a todas las necesidades de los deportistas. La colaboración con profesionales del sector y sus centros de desarrollo de productos, hacen que los productos marca *Pasión* cuiden cada detalle de uso y funcionalidad, sin descuidar la estética. Sin embargo, hemos podido ver como hay una parte de la población que ellos consideran como su *target* que no es afín a la marca.

Segmentación: jóvenes 14-25, un segmento por conquistar.

Se trata del segmento joven de entre 14-25 años que, tal y como hemos desarrollado durante el análisis, prefiere consumir marcas que tienen un reconocimiento social mayor que las marcas pasión que ofrece Decathlon. Tal y como hemos visto en el estudio *Somos Teens (2019)* en el apartado 3.5. *Consumo de marcas del público joven*, para ellos las marcas deportivas no son únicamente una vía de acceso al mundo del deporte, sino un símbolo de status que representa una forma de vida. El consumo de grandes marcas como Nike y Adidas tiene detrás un componente simbólico que los jóvenes incorporan en su día a día. Estas marcas tratan de implementar un estilo de vida asociado a su imagen comunicativa. Decathlon, por su parte, muestra la funcionalidad de sus productos deportivos y no crean un *lifestyle* afín al segmento más joven. Es por eso, que Decathlon podría replantearse algunas dudas ante este público.

Por un lado, estudiar desde la parte más irracional los hábitos de consumo de este nicho. En caso de no responder a sus cuestiones más simbólicas, procurar estar presentes en su mente para ser considerados en el momento que este grupo joven deje de ser tan fiel a las grandes marcas. Por lo que posicionarse en la mente de los consumidores potenciales en un futuro próximo podría ser una de las partes de la estrategia de la empresa. Por otro lado, al considerar un público que comprende una franja de edad tan amplia (individuos +16), no permite encontrar ni trabajar aspectos concretos del *target*. Focalizarse en su público objetivo (individuos 25-55) les permitiría invertir los esfuerzos en comunicación de una forma más rentable.

Segmentación: acercar cada deporte a su usuario.

Siguiendo con la segmentación, vemos que el único formato en el que la aplican es a través del *mailing*. A pesar de contar con una amplia gama de deportes, su comunicación es muy general y no hacen segmentación por intereses o deportes en ningún medio. Tan sólo aplican segmentación a través de los mails promocionales en los que detallan el género al que se dirigen y, en algunos casos, el deporte. Esta manera de trabajar con un público tan amplio resulta muy útil para generar cobertura, pero si quieren generar respuestas más cualitativas (transacciones a la página web o conversiones) deberían proponer otro tipo de segmentación más especializada para impactar con los productos de cada deporte al usuario que lo practica. De esta manera podrían generar más interés en sus nuevos productos de gama superior que están fabricados bajo las consideraciones de profesionales.

E-commerce, ¿una desviación de la estrategia empresarial?

Otro de los aspectos más destacados, es la gran apuesta de la empresa por el comercio digital. De hecho, establecen como competencia el líder en venta online en nuestro país: Amazon. Tal y como hemos visto en el apartado 1.13. *La importancia del e-commerce* las ventas por este canal han sido un 5% de las ventas del 2018 suponiendo un aumento del 17% respecto al año anterior. Además, sabemos que la empresa invirtió 38 millones de euros en fomentar este canal de venta el año pasado (Decathlon, 2018)²⁷

Hemos visto que el *e-commerce* es un eje principal de mejora para Decathlon y del que quieren sacar los máximos beneficios posibles. Tanto es así, que fijan como competencia en este ámbito al gigante Amazon.

Esta modalidad de venta que cada día está más en auge presenta ciertas discrepancias con la estrategia que Decathlon plantea hoy en día:

- Por un lado, se enfrenta a una de las características más relevantes de la empresa: el asesoramiento de deportista a deportista en los puntos de venta. Sabemos que el punto de venta es una pieza clave en la comunicación de Decathlon y que, desde hace años, contratan únicamente a deportistas para ofrecer un servicio mucho más profesional a los usuarios y establecen. Sin embargo, con el *e-commerce* que está llevando a cabo la empresa se pierde esta cercanía y trato personal con el consumidor final. Hoy en día, no ofrecen ningún servicio excepcional en su *site* para asesorar y guiar al usuario que compra vía online. De la misma forma, se pierde totalmente la parte experiencial que por otro lado están tratando de fomentar en las tiendas con el *CALL2ACTION*.
- Por otro lado, el servicio que Decathlon ofrece del Click@&recoge no es suficiente para competir con su competencia directa en la venta online: Amazon. Ni tampoco para responder a los motivos de compra online de la población. Si comparamos las características más diferenciales de los servicios de ambas multinacionales vemos como Decathlon no cuenta con

²⁷ Decathlon incrementa un 4,5% sus ventas en España y alcanza los 1.712 millones de euros. Saladeprensa.decathlon.es (2018). Disponible en: <https://bit.ly/2GCSibT> Fecha consulta: 22 abril 2019

ese servicio “Prime” de no pagar gastos de envío. Por lo normal, la compra estándar del *e-commerce* de Decathlon empieza en un ordenador o móvil, pero acaba en la tienda, por lo que los usuarios tienen que desplazarse para recoger sus pedidos. Este aspecto se aleja de uno de los principales drivers de compra online, la comodidad.

- Sí que es cierto, que cuentan con el servicio de comentarios de los consumidores similar al que incorpora Amazon y permite a los futuros usuarios tener como guía las opiniones de los otros compradores. Haciendo un análisis general de las críticas, las negativas todas tienen relación con procesos logísticos de tiempo de entrega. Por lo que, remitiéndonos al comentario anterior, el servicio de entrega se queda muy lejos del sistema que ha establecido Amazon, que permite entregas en menos de 24 horas en la puerta de tu casa. Esta característica es una de las mayores debilidades del sistema *e-commerce* que plantea Decathlon España.

Decathlon España, siempre presente gracias al medio exterior.

Otro de los elementos que hemos detectado de la planificación de medios de Decathlon España es su *Always On* conseguido gracias al mix de medios. La televisión es el medio más masivo, pero también resulta muy caro. Es por eso, que la empresa opta por hacer campaña nacional en televisión en los momentos clave para los productos más destacados. Especialmente en verano, con sus productos de agua como la máscara *Easybreath*. Pero también en la vuelta al cole con las bombas *NewFeel* o en marzo con la llegada del buen tiempo con los productos de *trekking*. Pero esta estacionalidad de la comunicación se suple con la continuidad que les aporta el medio exterior y el digital, que están activos durante todo el año.

Estos dos medios, además, tienen una peculiaridad: tienen una gestión local a cargo de los responsables de comunicación de cada tienda. Esto significa que cada tienda refuerza el plan de medios nacional con las acciones que mejor consideran para cada tienda, pudiendo así hacer una comunicación que responda a las necesidades de cada tienda en local e impactar con un mensaje en concreto a los residentes de la zona de la tienda. Sin embargo, uno de los problemas que puede generar este tipo de estrategia es que la comunicación entre las tiendas de toda España sea muy diferente y se acabe percibiendo cada tienda como un Decathlon diferente a pesar de contar con las mismas creatividades (Ej: yo residuo cerca de la tienda de Sant Boi, y me impactan con promociones de productos disponibles en su tienda vía Instagram, pero yo voy a Decathlon Gran Vía a comprar y estoy buscando esos productos y no están disponibles en esa tienda). Por lo que esto puede generar una falta de integración del punto de venta con los medios digitales-sociales que trabaja Decathlon.

Televisión: aumentar la presión para favorecer la notoriedad.

Tal y como hemos visto, según los datos proporcionados por Infotrack, la televisión es el medio que peor notoriedad genera a Decathlon España. Recordemos que en el ranking de marcas se sitúa en la posición número 93 (podemos recuperar el ranking en el apartado 8. *Notoriedad por medio*). Sin embargo, su competidor El Corte Inglés obtienen muy buenos resultados con este medio que le sitúa en la primera posición. Si nos centramos en el cuadro comparativo del apartado 5.6. *Comparativa competencia* relacionada con la televisión, podremos ver que la presión que hace Decathlon es muy

insignificante a la que hacen los competidores. A continuación, recuperamos el cuadro comparativo de las tres marcas:

	Decathlon	ECI	AMAZON
GRP's brutos	4.118	38.288	12.738
GRP's netos	3268	26.845	14.866
SOV	7%	69%	23%
Duración spots	16 s	14 s	23 s
Semanas activas	25	52	37
GRP's/semanas	131	516	402
Prime time (%)	46%	42%	65%
Posicionamiento (%)	19%	12%	4%

Tabla resumen uso de la televisión por los competidores. Elaboración propia

En el caso de los cualitativos, Decathlon se sitúa por encima de ECI en Prime Time y por encima de ambos competidores en posicionamiento con un 19% tal y como muestra la tabla. Sin embargo, las semanas de actividad y los GRP's por semana marcan una diferencia considerable. Siendo ECI la marca con mayor notoriedad en este medio, podemos llegar a decir que su estrategia en televisión es la que mejor resultados genera.

En este caso, Decathlon debería aumentar la presión que hace en televisión para que su inversión en este medio sea rentable. En caso de no querer aumentar el volumen de GRP's, otra de las posibilidades es concentrar este medio en menos semanas, pero con una mayor presión y manteniendo los cualitativos que hasta ahora tienen.

OOH: la necesidad de dar un paso más con el medio más destacado.

Por otro lado, en cuanto a los formatos utilizados en exterior, podemos ver como la diversidad y creatividad es muy baja. Tan solo utilizan formatos convencionales de mupis y opis, vallas direccionales, lonas y algún autobús vinilado. No implementan la tecnología ni los recursos interactivos que hoy en día ofrecen muchos proveedores de este servicio. No vemos ningún indicio del nuevo DOOH (Digital Out Of Home), que permite comprar publicidad programática en el medio exterior para hacerlo dirigido (Kanlli.com, 2019) Es lógico que para una comunicación activa todo el año no puedan permitirse un formato excesivamente caro, pero para las acciones puntuales de cada tienda u otras comunicaciones más temporales, el uso de estos formatos más novedosos podría aumentar la interacción con el usuario.

En este aspecto, reforzar este medio les permitiría seguir aumentando la notoriedad (hemos visto que en OOH se encuentran en el puesto número 5) que ya tienen, especialmente con el uso de los formatos más recordados: buses y paradas de autobús.

Digital: es mejor calidad que cantidad.

En el caso del medio digital hemos visto que cuentan con dos tipologías: *paid* y *own* media. La publicidad pagada cuenta con una gran variedad de formatos que se adaptan a las necesidades de cada campaña: ya sea formato *collection* para mostrar productos en *Facebook*, con *instastories* para comunicar promociones... Para estos formatos aplican la segmentación que ofrece Facebook. Sin embargo, la parte del *own* media está muy mal trabajada.

Podemos agrupar las redes sociales en dos bloques según el uso que hacen de ellas. Por un lado, YouTube, Facebook y Twitter, con una actividad muy similar en la que cuelgan vídeos de las nuevas campañas e informan de nuevos productos. Por otro lado, Instagram y Pinterest, dos redes que únicamente se centran en compartir un estilo de vida con imágenes de personas practicando deporte con ropa y elementos de Decathlon. Estos dos grupos de redes sociales parecen pertenecer a dos marcas distintas. Tal y como hemos detectado en el apartado 2.6. *Determinación target de planificación y análisis del consumo de medios* sobre el target de 25-55 años, las redes sociales por excelencia son Facebook, YouTube e Instagram. Por lo que el uso de estas redes sociales debería ser el más explotado y, tal y como hemos visto, Instagram cuenta con muy poca interacción y unas publicaciones totalmente distintas a las que se realizan en YouTube y Facebook. En el caso de Twitter, que sí que cuenta con mucha actividad, pero poca interacción con los seguidores tal vez debería considerarse como una red secundaria junto a Pinterest, para así centrarse en compartir contenido de interés en las redes principales para el público de la empresa.

En este ámbito, no se trata de darle uso al mayor número de redes sociales posibles, sino de utilizar cada una de ellas de la mejor forma y priorizar aquellas que tengan mayor afinidad con el *target* de comunicación. En el caso de Facebook, que es la plataforma más afín al *target*, tratar de tener activas todas las pestañas disponibles en la página y contar con un tiempo de respuesta rápido. En Instagram, que es la tercera red social más utilizada por los clientes potenciales, tratar de compartir información de interés, similar a la de Facebook y YouTube, pero explotando las funcionalidades que ofrece esta *app*: *directos*, *stories*, efectos en las fotografías, compartición de varias fotos modo "*collection*" ...

El mix de medios ideal para Decathlon España: OOH, digital y televisión.

Con todo esto, podemos llegar a configurar un mix de medios ideal para Decathlon España basado, principalmente, en tres medios: exterior, internet y televisión.

En primer lugar, reconsiderar la segmentación a individuos 25-55, para centrarse en el público más afín a la marca y llegar a éste de una manera más eficaz. En cuanto a los medios, para exterior considerarlo como uno de los medios con mayor afinidad para el *target*. Por lo que darle un gran peso a este medio sería muy positivo para la estrategia. Hoy en día, es el único medio que cuenta con el *Always on*, pero los formatos son poco creativos y originales y se basan, principalmente, en las vallas direccionales. Por lo que apostar por nuevas tecnologías y formatos de exterior podría dar muy buenos resultados a Decathlon España.

En segundo lugar, tenemos internet, especialmente las redes propias, que les permiten llegar al cliente de una forma económica y muy directa. Escoger las redes sociales más utilizadas por el *target* como

Facebook, YouTube e Instagram y trabajarlas con contenido de interés y relacionado entre las diferentes plataformas es un punto importante para la estrategia de digital. Tratar de crear interactividad con los usuarios a través de las herramientas que ofrece cada red social puede favorecer los resultados y aumentar el *engagement* del público.

Por último, para televisión, hemos visto que es necesario una gran inversión para obtener buenos resultados con este medio. En este caso, pueden tratar de estar presentes durante todo el año a una presión baja o, de lo contrario, concentrar las semanas de campaña y hacer mucha presión en épocas clave siendo capaces de complementar las semanas sin emisión con los otros dos medios potenciales y más asequibles para tener una continuidad durante todo el año. De esta manera, conseguirán hacer notar la presencia en televisión, aunque sea en tramos cortos de tiempo, pero más efectivos. Centrarse en los cualitativos (prime time y posicionamiento) es otro de los puntos que resultaría clave en la estrategia.

Por lo tanto...

Visto todo esto, podemos ver como Decathlon tiene una comunicación muy propia que trata de llegar al mayor número de personas para acercarles el deporte. Consiguen estar presentes durante todo el año gracias al medio exterior, de hecho, es el medio que mejores resultados les aporta en cuanto a notoriedad. Con el medio exterior no consiguen únicamente comunicar sus promociones, sino recordar la presencia de Decathlon cerca del usuario deportista durante todo el año.

Por otro lado, en televisión obtienen muy buenos resultados en cualitativos, puesto que cuentan con un 46% de *Prime Time* y un 19% de posicionamiento, datos muy por encima de sus dos competidores principales: El Corte Inglés y Amazon.

En redes sociales y en el entorno digital en general, tienen una comunicación muy de marca, en la que tratan de transmitir los valores de Decathlon, así como también mostrar sus productos. Otro punto positivo del entorno digital es la rápida respuesta que ofrecen a los comentarios de la gente, especialmente en la red social de Facebook. La flexibilidad con la que cuentan las tiendas para hacer campañas locales es un factor diferencial de la marca que les permite adaptarse a las necesidades de cada tienda. Además, gracias al *emailing* consigue segmentar y hacer llegar el mensaje determinado al público que más respuesta va a generar a esa comunicación.

Por último, otro de los elementos que caracteriza a Decathlon España es la presencia en los momentos clave del año. La estacionalidad de su comunicación, tal y como hemos visto principalmente en los spots televisivos, les permite mostrar sus productos “estrella” en el momento clave para su adquisición. Hemos visto que planifican en función de los productos: en mayo comunican productos de montaña mientras que cuando llega el verano centran toda su comunicación en la máscara *EasyBreath*. De esta manera consiguen que, durante un periodo determinado, un producto marque la comunicación de Decathlon y el mensaje que llega a los usuarios sea mucho más eficaz y atraiga a los compradores a la tienda. Después, cada responsable de tienda se encarga de reforzar la comunicación en los lineales para aumentar la oferta de productos.

Sin embargo, hemos apreciado también una falta de creatividad en los formatos de exterior. Por lo que su *Always On* carece de originalidad e interactividad con el usuario. Sus vallas direccionales no aportan más que la ubicación de la tienda, y solo en algunos casos añaden una oferta de algún producto.

En el caso del medio digital, y muy ligado con la falta de segmentación que utilizan, hay redes sociales como Instagram y Pinterest que quedan obsoletas. Ya vimos en el apartado del target que Decathlon comunica a individuos de +14 años, sin tener en cuenta la poca afinidad del segmento joven comprendido entre los 14 y los 25 años que prefieren consumir marcas que les aportan un consumo simbólico. Al no trabajar esta situación de una manera diferente al público más adulto y afín a los productos Decathlon, provoca una comunicación poco coherente especialmente en redes sociales. Hemos visto que en Instagram (una de las redes sociales preferidas por el segmento juvenil) comparten fotos sobre estilo de vida basado en el uso de productos Decathlon. Este mensaje no tendrá resultados si lo que quieren es llegar al público joven que no se identifica con el estilo de vida propuesto por la marca. En este aspecto, sabiendo que Instagram también es una plataforma que utiliza el público más adulto, sería mejor redirigir la comunicación a lo que éste pide: comunicación más directa de productos y servicios de marca, tal y como hacen en Facebook o Twitter.

Otro elemento que destacar y que se relaciona con el mundo digital es la fuerte implantación del *e-commerce* tomando como referencia a Amazon. Sabemos de la importancia de esta nueva vía de compraventa, pero el servicio que ofrece Decathlon España hoy en día no le permite competir con otras grandes multinacionales. La recogida en tienda, los gastos de envío y la falta de un servicio de asesoramiento online, alejan por ahora a Decathlon de ser un referente en la venta online.

Por otro lado, en el medio televisión los cualitativos de Prime Time y posicionamiento (46% y 19% respectivamente) no son suficientes para ser notorios en este medio. La presión realizada por semana (131 GRP's/semana) y las semanas de actividad (25 en todo el año) son insuficientes para darse a notar en este medio tan masivo.

Con todo esto, podemos concluir que Decathlon, con el plan de medios actual, no está haciendo accesible el deporte al mayor número de personas. Trabajando una buena segmentación y sacando el mayor provecho a las peculiaridades de cada medio podrá llegar de una forma más notoria a su público objetivo.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES UTILIZADAS

- Decathlon alcanza los 3.000 productos ecodiseñados. Saladepresa.decathlon.es (2018). Disponible en: <https://bit.ly/2ZsG2BO>. Fecha consulta: 22 abril 2019
- *Decathlon incrementa un 4,5% sus ventas en España y alcanza los 1.712 millones de euros.* Saladepresa.decathlon.es (2018). Disponible en: <https://bit.ly/2GCSibT> Fecha consulta: 22 abril 2019
- Decathlon.com (2019). Disponible en: <https://bit.ly/2JD5PUe>. Fecha de acceso: 20 abril 2019
- DOOH marketing: qué es, ventajas y casos de éxito. Kanlli.com (2019). Disponible en: <https://bit.ly/2W2HDAq> Fecha consulta: 26 mayo 2019.
- G. Martí. *La RSE obliga a cambiar la mentalidad empresarial*. La Vanguardia (2015).
- *Las ventas de Decathlon España crecen un 4,5% hasta 1.712 millones.* ElPaís.com (2018). Diponible en: <https://bit.ly/2HQ8FiV> Fecha consulta: 22 abril 2019
- M-commerce ¿Qué es? Debitoor.es (2018). Disponible en: <https://bit.ly/2PzT63i>. Fecha acceso: 20 abril 2019
- *OMD gana la estrategia y gestión de los deportes de Decathlon.* Programapublicidad.com (2019). Disponible en: <https://bit.ly/2UzVtom> Fecha consulta: 23 abril 2019
- Qué es el comercio electrónico. Marketingdigital.com (2015). Disponible en: <https://bit.ly/2HaLijr>. Fecha de acceso: 20 abril 2019
- *Somos Teens.* Toluna Telling Insights (2019).

ANEXO

Tabla 1: correspondencia apartado 2.1. *Perfil sociodemográfico de los compradores de Decathlon.*

		DECATHLON			
		Total	Col % Pond	IndiceP	Muestra
Total		10.824	100	100	8.412
SEXO	Hombre	5.226	48,28	99	3.517
	Mujer	5.598	51,72	101	4.895
EDAD 1	14 a 19	919	8,49	127	402
	20 a 24	760	7,02	125	476
	25 a 34	1.861	17,19	126	1.054
	35 a 44	2.919	26,97	141	2.323
	45 a 54	2.356	21,77	120	2.301
	55 a 64	1.271	11,75	81	1.250
	65 y más	737	6,81	31	606
ESTADO CIVIL 2	Casado/Pareja	6.387	59,01	101	5.561
	Divorciado/Soltero	4.197	38,77	110	2.656
	Viudo	240	2,22	35	195
ÍNDICE SOCIOECONÓMICO	IA1	1.133	10,47	127	797
	IA2	2.037	18,82	120	1.650
	IB	1.597	14,75	115	1.245
	IC	2.927	27,04	100	2.264
	ID	1.473	13,61	104	1.126
	IE1	1.252	11,56	73	998

	IE2	405	3,74	51	332
REGIÓN	Andalucía	1.945	17,97	100	1.504
	Aragón	345	3,19	112	297
	Asturias	143	1,32	56	144
	Baleares	281	2,59	106	161
	Canarias	701	6,47	138	472
	Cantabria	105	0,97	76	84
	Castilla/León	580	5,36	99	532
	Castilla/Mancha	573	5,3	121	411
	Cataluña	1.744	16,11	101	1.225
	Extremadura	241	2,23	94	177
	Galicia	611	5,64	93	441
	Madrid	1.537	14,2	102	1.413
	Murcia	386	3,56	115	254
	Navarra	161	1,49	108	122
	C.Valenciana	989	9,13	86	810
	País Vasco	403	3,73	79	286
	La Rioja	80	0,74	116	79

Tabla 2: correspondencia apartado 2.2. *Cómo es un día de la vida de nuestros compradores?*

Hora del día	Lugar	(%)	AF	Con quién	(%)	AF	Qué hacía	(%)	AF	Qué utilizaba	(%)	AF
6:00 - 7:00	En casa	86,44	98	Solo	24	115	Dormir	88,71	98			
				Con mi familia	60,29	98						
7:00 - 8:00	En casa	69	92	Solo	26,59	116	Dormir	52,84	84	El móvil	12	192
	En coche/taxi	10,99	147	Con mis amigos/compañeros	9	156	Trabajar fuera de casa	15,02	174	La radio	11,84	116
8:00 - 9:00	En coche/taxi	11	140	Solo	26,43	114				El móvil	13,78	167
	En el trabajo	25,92	167	Con mis amigos/compañeros	21,31	145	Trabajar fuera de casa	31,26	176	El ordenador de sobremesa o portátil	12,93	185
9:00 - 10:00	En el trabajo	39,46	172	Con mis amigos/compañeros	33,36	156	Trabajar fuera de casa	41,7	173	El ordenador de sobremesa o portátil	19,75	180
10:00 - 11:00	En el trabajo	43,7	171	Con mis amigos/compañeros	37,51	151	Trabajar fuera de casa	44,75	171	El ordenador de sobremesa o portátil	19,75	180
11:00 -12:00	En el trabajo	43,75	171	Con mis amigos/compañeros	37,57	148	Trabajar fuera de casa	43,62	177	El ordenador de sobremesa o portátil	21,66	165
12:00 - 13:00	En el trabajo	43,8	170	Con mis amigos/compañeros	36,39	140	Trabajar fuera de casa	43,86	178	El ordenador de sobremesa o portátil	21,08	155
13:00 - 14:00	En el trabajo	39,46	177	Con mis amigos/compañeros	32	139	Trabajar fuera de casa	37,73	173	El ordenador de sobremesa o portátil	21,3	155
14:00 - 15:00	En el trabajo	26,65	165	Con mis amigos/compañeros	25,65	137	Trabajar fuera de casa	27,07	175	El ordenador de sobremesa o portátil	9,39	158
	En coche/taxi	10,45	180	Solo	17,23	117	Comer	42,88	88	El móvil	16,74	174
15:00 - 16:00	En el	21,68	175	Con mis	21	149	Trabajar fuera de	22,18	179	El ordenador de sobremesa o portátil	9,99	144

	trabajo			amigos/compañeros			casa					
	En coche/taxi	8,61	140	Solo	15,54	101	Comer	26,82	102	El móvil	16,75	134
16:00 - 17:00	En el trabajo	21,79	170	Con mis amigos/compañeros	20,51	138	trabajar fuera de casa	22,42	175	El móvil	21,01	157
17:00 - 18:00	En el trabajo	22,35	178	Solo	21,19	120				El móvil	19,08	145
				Con mis amigos/compañeros	21,46	144	Trabajar fuera de casa	22,46	182	El ordenador de sobremesa o portátil	13,82	139
18:00 - 19:00	En el trabajo	18,55	178	Con mis amigos/compañeros	21,15	123	Trabajar fuera de casa	18	175	El móvil	21,9	153
	En la calle	10	112	Solo	21,55	122						
19:00 - 20:00	En el trabajo	13,07	169	Con mis amigos/compañeros	19,68	119	Trabajar fuera de casa	13,61	162			
	En otro lugar	14,11	130	Solo	17,78	112	Hacer deporte	8,15	208	El móvil	19,53	136
20:00 - 21:00	En otro lugar	9,34	118	Con mi familia	53,36	99	Tareas domésticas	11,82	129	El móvil	19,07	132
	En el trabajo	9,32	187	Con mis amigos/compañeros	19,05	131						
21:00 - 22:00	En casa	62,17	94	Con mi familia	62,09	101	Comer	31,85	105	La televisión	38,09	103
22:00 - 23:00	En casa	73,06	97	Con mi familia	64,63	101	Mirar internet	12,07	163	La televisión	48,92	107
23:00 - 24:00	En casa	77,7	98	Con mi familia	65,63	101	Mirar internet	9,23	157	El móvil	17,04	143
24:00 - 01:00	En casa	83	99	Con mi familia	65,51	101	Dormir	66,78	100			
01:00 - 02:00	En casa	85,39	100	Con mi familia	66,46	101	Dormir	82,98	101			
02:00 - 06:00	En casa	86,66	100	Con mi familia	66,17	101	Dormir	90,11	102			

Tabla 3: correspondencia apartado 2.3. Otras marcas con el mismo perfil de target.

		DÉCIMAS				EL CORTE INGLÉS				SPRINTER				Tienda ADIDAS				Tienda NIKE			
		Total	Col % Pond	Indic eP	Muest ra	Total	Col % Pond	Indic eP	Muest ra	Total	Col % Pond	Indi ceP	Mues tra	Total	Col % Pond	Indi ceP	Mues tra	Total	Col % Pond	Indic eP	Mues tra
Total		1.645	100	100	1.193	1.806	100	100	1.318	1.593	100	100	1.175	734	100	100	549	805	100	100	573
SEXO	Hombre	723	43,97	90	481	992	54,94	113	658	809	50,75	104	554	411	56,02	115	267	461	57,33	118	297
	Mujer	922	56,03	109	712	814	45,06	88	660	785	49,25	96	621	323	43,98	86	282	343	42,67	83	276
EDAD 1	14 a 19	213	12,98	194	75	100	5,56	83	40	134	8,41	126	68	110	14,94	224	36	118	14,62	219	52
	20 a 24	141	8,6	153	72	128	7,08	126	58	176	11,03	196	101	82	11,14	198	51	101	12,54	222	58
	25 a 34	276	16,78	123	178	305	16,87	124	169	330	20,71	152	173	126	17,1	125	74	145	18,05	132	83
	35 a 44	482	29,31	153	395	353	19,54	102	313	447	28,06	146	336	218	29,74	155	179	233	28,96	151	161
	45 a 54	361	21,96	121	354	360	19,93	110	313	334	20,94	115	347	111	15,07	83	129	118	14,64	80	125
	55 a 64	86	5,24	36	70	321	17,8	123	259	75	4,7	32	74	44	6,05	42	44	79	9,76	67	81
	65 y más	84	5,13	23	49	239	13,22	60	166	98	6,16	28	76	44	5,95	27	36	12	1,44	6	13
ESTADO CIVIL 2	Pareja	944	57,41	98	810	1.148	63,55	109	912	871	54,68	94	738	371	50,5	87	353	347	43,07	74	332
	Soltero	678	41,2	116	376	625	34,59	98	380	687	43,14	122	405	348	47,34	134	190	447	55,53	157	236
	Viudo	23	1,39	22	7	34	1,86	29	26	35	2,18	34	32	16	2,16	34	6	11	1,41	22	5
ÍNDICE SOCIOECONÓMICO	IA1	129	7,85	95	74	233	12,88	156	183	114	7,15	87	76	107	14,62	177	72	160	19,91	241	109
	IA2	326	19,84	126	259	403	22,31	142	313	231	14,53	93	184	129	17,55	112	125	152	18,88	120	141
	IB	327	19,86	155	233	271	15,02	117	202	294	18,46	144	216	174	23,63	184	105	164	20,37	159	89

	IC	359	21,81	81	265	541	29,94	111	386	518	32,5	121	352	185	25,2	94	144	205	25,52	95	149
	ID	278	16,88	130	212	120	6,67	51	86	212	13,32	102	153	90	12,32	94	62	45	5,65	43	47
	IE1	139	8,43	53	100	176	9,76	61	111	169	10,6	67	162	43	5,79	36	37	68	8,4	53	32
	IE2	87	5,32	72	50	62	3,43	46	37	55	3,43	46	32	7	0,89	12	4	10	1,27	17	6
REGIÓN	Andalucía	369	22,43	125	267	1945	22,99	128	307	515	32,31	180	379	156	21,18	118	117	95	11,83	66	91
	Aragón	22	1,33	46	26	30	1,67	59	18	6	0,4	14	8	90	12,29	431	61	17	2,14	75	7
	Asturias	24	1,46	63	25	36	2,01	86	30	26	1,66	71	23	1	0,2	8	3	22	2,7	115	17
	Baleares	36	2,2	89	30	35	1,95	80	25	11	0,67	27	12	5	0,68	28	6	31	3,84	156	22
	Canarias	105	6,38	136	64	157	8,69	185	116	0	0	0	0	76	10,35	221	41	77	9,51	203	36
	Cantabria	6	0,36	28	5	14	0,76	60	8	0	0	0	0	11	1,43	113	13	6	0,79	62	7
	CL	133	8,08	149	100	116	6,43	118	84	83	5,21	96	75	25	3,35	62	20	17	2,13	39	15
	CLM	183	11,14	254	123	84	4,64	106	46	176	11,05	252	122	15	2,04	47	15	12	1,47	33	10
	Cataluña	100	6,07	38	42	142	7,87	49	107	150	9,44	59	103	72	9,74	61	55	194	24,13	152	108
	Extrem.	90	5,46	230	66	77	4,28	180	38	155	9,75	411	73	22	2,97	125	11	12	1,48	62	7
	Galicia	129	7,81	129	84	113	6,28	104	58	70	4,4	73	52	18	2,43	40	10	44	5,41	89	29
	Madrid	244	14,84	107	211	275	15,23	110	254	34	2,11	15	34	179	24,4	176	149	149	18,52	133	129
	Murcia	44	2,68	87	24	74	4,07	132	46	57	3,57	116	43	12	1,57	51	5	15	1,83	59	14
	Navarra	19	1,17	85	20	15	0,83	60	16	2	0,11	8	3	1	0,16	12	1	0	0	0	0
	Valencia	115	6,96	65	80	180	9,96	94	141	303	19,03	179	243	41	5,6	53	35	75	9,31	88	58
	P.Vasco	27	1,63	35	26	42	2,34	50	24	1	0,06	1	1	11	1,56	33	6	40	4,92	104	23
	La Rioja	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,24	38	4	0	0,05	7	1	0	0	0	0

Tabla 4: correspondencia apartado 2.6. *Cómo es el target de la competencia: ECI y Amazon.*

		ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES HA COMPRADO POR INTERNET ÚLTIMOS 12 MESES				ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES HA IDO A COMPRAR ÚLTIMOS 12 MESES			
		AMAZON				EL CORTE INGLÉS			
		Total	Fila % Pond	Col % Pond	IndiceP	Total	Fila % Pond	Col % Pond	IndiceP
Total		9.724	24,4	100	100	11.712	29,39	100	100
SEXO	Hombre	5.193	26,73	53,4	110	5.977	30,76	51,03	105
	Mujer	4.531	22,19	46,6	91	5.736	28,08	48,97	96
EDAD 1	14 a 19	679	25,26	6,98	104	563	20,94	4,81	71
	20 a 24	580	26,33	5,97	108	618	28,05	5,28	95
	25 a 34	2.137	40,49	21,97	166	1.738	32,94	14,84	112
	35 a 44	2.630	35,21	27,05	144	2.366	31,67	20,2	108
	45 a 54	2.033	27,74	20,91	114	2.189	29,87	18,69	102
	55 a 64	1.052	17,81	10,82	73	1.854	31,39	15,83	107
	65 y más	612	6,82	6,3	28	2.384	26,56	20,35	90
ESTADO CIVIL	Casado	4.893	23,87	50,32	98	6.314	30,81	53,91	105
	Pareja	1.015	40,7	10,44	167	932	37,35	7,95	127
	Divorciado	536	22,88	5,51	94	586	25,05	5,01	85
	Viudo	191	7,54	1,96	31	558	22,04	4,77	75
	Soltero	3.089	25,77	31,77	106	3.322	27,71	28,36	94

ÍNDICE SOCIOECONÓMICO	IA1	1.110	32,36	11,41	133	1.438	41,94	12,28	143
	IA2	2.295	36,69	23,6	150	2.376	37,98	20,28	129
	IB	1.438	28,84	14,79	118	1.624	32,58	13,86	111
	IC	2.735	25,59	28,13	105	3.116	29,15	26,6	99
	ID	1.012	19,62	10,4	80	1.360	26,38	11,61	90
	IE1	907	14,01	9,33	57	1.440	22,26	12,3	76
	IE2	228	7,97	2,35	33	359	12,51	3,06	43
REGIÓN	Andalucía	1.699	23,67	17,47	97	2.160	30,1	18,44	102
	Aragón	261	23,61	2,68	97	323	29,27	2,76	100
	Asturias	246	26,65	2,53	109	307	33,24	2,62	113
	Baleares	181	18,26	1,86	75	297	29,99	2,54	102
	Canarias	205	10,91	2,1	45	808	43,05	6,89	146
	Cantabria	70	14,22	0,72	58	125	25,56	1,07	87
	Castilla/León	408	18,93	4,19	78	550	25,52	4,69	87
	CLM	460	26,33	4,73	108	429	24,52	3,66	83
	Cataluña	1.865	29,42	19,18	121	1.688	26,62	14,41	91
	Extremadura	188	19,92	1,93	82	168	17,9	1,44	61
	Galicia	586	24,41	6,03	100	598	24,92	5,11	85
	Madrid	1.801	32,44	18,52	133	2.084	37,54	17,79	128
	Murcia	277	22,46	2,85	92	390	31,58	3,33	107
	Navarra	144	26,3	1,48	108	165	30,21	1,41	103

	C.Valenciana	925	21,89	9,52	90	1.220	28,87	10,42	98
	País Vasco	367	19,57	3,77	80	385	20,55	3,29	70
	La Rioja	41	15,41	0,43	63	14	5,24	0,12	18

Tabla 5: correspondencia apartado 2.7. *Determinación target de planificación y análisis del consumo de medios.* Fuente: EGM 2018 3ª oleada.

CONSUMO MEDIOS		Col % Pond	IndiceP
CONSUMO DEL MEDIO	DIARIOS	21,74	95
CONSUMO DEL MEDIO	.Inform.general	18,45	93
CONSUMO DEL MEDIO	.Mensuales	21,88	107
CONSUMO DEL MEDIO	INTERNET AYER	90,55	116
CONSUMO DEL MEDIO	RADIO	61,83	107
CONSUMO DEL MEDIO	CINE ÚLT.SEM	4,6	117
CONSUMO DEL MEDIO	TELEVISIÓN	84,05	99
CONSUMO DEL MEDIO	.Antena 3	30,34	92
CONSUMO DEL MEDIO	.Canales de TV de Pago	12,82	119
CONSUMO DEL MEDIO	EXTERIOR ÚLTIMA SEMANA	76,21	107

DIARIOS		Col % Pond	IndiceP
TIPOLOGÍA PREFERIDA DIARIOS	INFOR. GENERAL	18,45	93
TIPOLOGÍA PREFERIDA DIARIOS	DEPORTIVOS	7,36	109
FRECUENCIA DE LECTURA DE PERIÓDICOS	Todos los días	22,7	101
FRECUENCIA DE LECTURA DE PERIÓDICOS	4 ó 5 veces a la semana	11,13	111
FRECUENCIA DE LECTURA DE PERIÓDICOS	2 ó 3 veces a la semana	12,59	113
FRECUENCIA DE LECTURA DE REVISTAS	Con menos frecuencia	44,9	108
TIEMPO DEDICA A LEER PERIÓDICOS	Menos de media hora	38,97	118
TIEMPO DEDICA A LEER REVISTAS	Nada	38,19	110
FORMA LECTURA PERIÓDICOS/REVISTAS ENTRE SEMANA	En el ordenador - a través de página Web del periódico o revista	25,23	121
FORMA LECTURA PERIÓDICOS/REVISTAS ENTRE SEMANA	En el móvil - a través de la App o Web del periódico o revista	22,28	135
LUGAR LECTURA PERIÓDICOS/REVISTAS ENTRE SEMANA	En casa	42,15	93
LUGAR LECTURA PERIÓDICOS/REVISTAS ENTRE SEMANA	En el trabajo	19,69	162

HA REALIZADO ALGUNA COMPRA PUNTUAL DE CONTENIDO EN INTERNET	No	79,18	103
PREFIERO LEER LOS PERIÓDICOS QUE...	Los que son más entretenidos	35,5	108
PREFIERO LEER LOS PERIÓDICOS QUE...	Porque me gusta su versión digital / App	13,97	129

RADIO		Col % Pond	IndiceP
TIEMPO DE ESCUCHA RADIO DÍAS LABORABLES	Menos de media hora al día	22,72	104
TIEMPO DE ESCUCHA RADIO DÍAS LABORABLES	Entre media hora y una hora al día	25,47	116
FRECUENCIA DE ESCUCHA RADIO	Todos los días	46,31	105
FRECUENCIA DE ESCUCHA RADIO	5 ó 6 días a la semana	16,26	132
MODO DE SINTONIZACIÓN CADENA MÁS HABITUAL	Por FM	84,79	107
DISPOSITIVO ESCUCHA DE RADIO EL MÁS HABITUAL	Aparato de radio	69,48	100
DISPOSITIVO ESCUCHA DE RADIO EL MÁS HABITUAL	Teléfono móvil	10,54	115
TIPOLOGIA RADIO PREFERIDA	..Musical	74,9	124
TIPOLOGIA RADIO PREFERIDA	..Informativa	9,92	94
CADENA RADIO PREFERIDA	Cadena 100	24,08	141

CADENA RADIO PREFERIDA	Dial	18,85	126
CADENA RADIO PREFERIDA	Europa FM	17,49	139
CADENA RADIO PREFERIDA	Kiss FM	17,31	126
CADENA RADIO PREFERIDA	Los 40	27,67	137
CADENA RADIO PREFERIDA	Rock FM	12,42	148

TELEVISIÓN		Col % Pond	IndiceP
TOTAL CONSUMO DIARIO DE TV A LA SEMANA	Entre media hora y una hora al día	10,59	120
TOTAL CONSUMO DIARIO DE TV A LA SEMANA	Entre 1 hora y 1 hora y media al día	14,65	124
TOTAL CONSUMO DIARIO DE TV A LA SEMANA	Entre 1 hora y media y 2 horas al día	18,19	114
TOTAL CONSUMO DIARIO DE TV A LA SEMANA	Entre 2 y 3 horas al día	23,61	105
ACTIVIDADES REALIZA MIENTRAS VE LA TELEVISIÓN HABITUALMENTE	OTRAS ACTIVIDADES NO RELACIONADAS CON LA TELEVISIÓN	51,05	117
ACTIVIDADES REALIZA MIENTRAS VE LA TELEVISIÓN HABITUALMENTE	.Comentar/ leer en Redes Sociales sobre otros asuntos	15,55	118

ACTIVIDADES REALIZA MIENTRAS VE LA TELEVISIÓN HABITUALMENTE	.Hablar por Whatsapp sobre otros asuntos	33,28	123
ACTIVIDADES REALIZA MIENTRAS VE LA TELEVISIÓN HABITUALMENTE	.Jugar a juegos (consola, ordenador, móvil...)	12,53	114
ACTIVIDADES REALIZA MIENTRAS VE LA TELEVISIÓN HABITUALMENTE	.Navegar por internet por otros motivos	24,93	131
TOTAL PREFERENCIAS CANALES LUNES-VIERNES (L/V)	Antena 3	57,04	101
TOTAL PREFERENCIAS CANALES LUNES-VIERNES (L/V)	Dmax	13,2	125
TOTAL PREFERENCIAS CANALES LUNES-VIERNES (L/V)	La Sexta	32,6	102
TOTAL PREFERENCIAS CANALES LUNES-VIERNES (L/V)	Neox	15,16	116
TOTAL PREFERENCIAS CANALES SÁBADO-DOMINGO (S/D)	Antena 3	48,28	104
TOTAL PREFERENCIAS CANALES SÁBADO-DOMINGO (S/D)	Dmax	12,27	130
TOTAL PREFERENCIAS CANALES SÁBADO-DOMINGO (S/D)	La Sexta	25,04	104
TOTAL PREFERENCIAS CANALES SÁBADO-DOMINGO (S/D)	Neox	12,86	118
ESTÁN ABONADOS A ALGUNA TELEVISIÓN DE PAGO	Sí	49,72	108
TV DE PAGO POR LOS QUE ESTÁN PAGANDO	MOVISTAR +	21,2	98
TV DE PAGO POR LOS QUE ESTÁN PAGANDO	VODAFONE TV / ONO	8,98	107
TV DE PAGO POR LOS QUE ESTÁN PAGANDO	NETFLIX	15,07	131
TV DE PAGO POR LOS QUE ESTÁN PAGANDO	AMAZON PRIME VÍDEO	7,12	153
TIPO DE PAQUETE CONTRATADO EN EL HOGAR	Básico	28,36	110
TIPO DE PROGRAMAS SUELEN CONSUMIR	Fútbol	17,67	98
TIPO DE PROGRAMAS SUELEN CONSUMIR	Cine	34,91	114

TIPO DE PROGRAMAS SUELEN CONSUMIR	Series de ficción	33,11	122
TIPO DE PROGRAMAS SUELEN CONSUMIR	Contenido infantil	12,03	154
APARATOS PARA VER LA TV	Televisor	94,9	102
APARATOS PARA VER LA TV	Ordenador	37,78	118
APARATOS PARA VER LA TV	Teléfono móvil	27,94	122
APARATOS PARA VER LA TV	Tablet	22,72	127
HORAS DE VISIONADO TV A LA CARTA / VIDEO BAJO DEMANDA	De 1 a 2 horas a la semana	15,71	129
HORAS DE VISIONADO TV A LA CARTA / VIDEO BAJO DEMANDA	De 3 a 5 horas a la semana	11,45	121
TIPOS DE PROGRAMAS TV A LA CARTA / VIDEO BAJO DEMANDA	Películas	27,94	128
TIPOS DE PROGRAMAS TV A LA CARTA / VIDEO BAJO DEMANDA	Series	36,06	133
TIPOS DE PROGRAMAS GRABACIÓN O DESCARGA PREVIA	Películas	22,83	124
TIPOS DE PROGRAMAS GRABACIÓN O DESCARGA PREVIA	Series	23,68	128
TIPO DE PROGRAMAS VIÓ ÚLTIMOS 30 DÍAS	Fútbol	8,29	105
TIPO DE PROGRAMAS VIÓ ÚLTIMOS 30 DÍAS	Cine	12	121
TIPO DE PROGRAMAS VIÓ ÚLTIMOS 30 DÍAS	Series	10,2	121

SOBRE VÍDEO ONLINE		Col % Pond	IndiceP
ÚLTIMA VEZ HA VISTO VÍDEO ONLINE / POR INTERNET	Ayer	38,03	127
ÚLTIMA VEZ HA VISTO VÍDEO ONLINE / POR INTERNET	Última semana	23,14	125
HORAS A LA SEMANA VISIONADO VÍDEOS ONLINE	De 15 a 29 minutos a la semana	20,88	129
HORAS A LA SEMANA VISIONADO VÍDEOS ONLINE	De 30 a 59 minutos a la semana	13,33	121
FRECUENCIA DE VISIONADO OTROS DEPORTES	Menos de una vez cada 3 meses	23,59	110
DISPONEN DE ACCESO A INTERNET EN EL HOGAR	Sí	91,22	109
TIPO DE ACCESOS QUE POSEEN	Fibra óptica	51,77	111

SOBRE INTERNET		Col % Pond	IndiceP
LUGARES SE HA CONECTADO VÍA WI-FI HABITUALMENTE	WiFi de establecimientos y organismos (Hoteles, restaurantes, museos, hospitales, ...)	14,34	118
LUGARES SE HA CONECTADO VÍA WI-FI HABITUALMENTE	Otros lugares	11,09	112
FRECUENCIA DE USO DE INTERNET	Más de una vez al día	83,87	122
HORAS DE USO INTERNET A LA SEMANA	Más de 40 horas	13,18	118
HORAS DE USO INTERNET A LA SEMANA	11 - 20 horas	20,43	120
HORAS DE USO INTERNET A LA SEMANA	5 - 10 horas	20,93	119
EQUIPOS POR LOS QUE ACCEDE A INTERNET HABITUALMENTE	Ordenador de sobremesa	31,59	115
EQUIPOS POR LOS QUE ACCEDE A INTERNET HABITUALMENTE	Ordenador portátil	26,61	107

EQUIPOS POR LOS QUE ACCEDE A INTERNET HABITUALMENTE	Tablet	15,68	117
EQUIPOS POR LOS QUE ACCEDE A INTERNET HABITUALMENTE	Teléfono móvil (Smartphone)	65,84	126
MENSAJEROS INSTANTÁNEOS UTILIZADOS HABITUALMENTE	FACEBOOK MESSENGER / FACEBOOK CHAT	11,16	111
MENSAJEROS INSTANTÁNEOS UTILIZADOS HABITUALMENTE	WHATSAPP	84,72	119
PROVEEDOR DE CORREO ELECTRÓNICO MÁS FRECUENTE	YAHOO MAIL	5,86	123
PROVEEDOR DE CORREO ELECTRÓNICO MÁS FRECUENTE	Correo de pago	1,09	135
ACTIVIDADES MIENTRAS NAVEGA	Escuchar o ver la TV	44,58	123
ACTIVIDADES MIENTRAS NAVEGA	Ver vídeos /DVDs	13,96	113
ACTIVIDADES MIENTRAS NAVEGA	Hablar con amigos / familiares por teléfono móvil	32,85	119
ACTIVIDADES MIENTRAS NAVEGA	Enviar mensajes de móvil a amigos/familiares	36,06	114
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Email / recibir emails	64,88	119
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Acceso a grupos de chat / foros	13,65	129
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, etc)	32,59	124
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Trabajar con Internet desde casa	29,06	124
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Leer periódicos	29,09	118
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Otras noticias online (excluyendo periódicos y revistas)	15,43	122
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE	.Seguimiento de noticias deportivas	12,21	122

ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL			
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Información sobre eventos culturales, cartelera de cine, etc.	17,77	120
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.El tiempo / previsiones meteorológicas	17,97	116
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Búsqueda de información relacionada con mi trabajo	28,54	145
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Consultar mapas, rutas	24,76	115
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Información práctica (ej. recetas de cocina, consejos decoración, salud, belleza...)	16,39	112
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Buscar opiniones de otros usuarios o profesionales antes de hacer una compra	18,06	132
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Informarme sobre productos, precios, ofertas, etc.	31,27	123
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Consultar páginas web de comparación de precios	23,37	131
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Consultas y otras operaciones bancarias	31,97	126
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Escuchar música	30,4	126
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Escuchar la radio	13,16	146
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Ver series / películas / programas de TV	23,27	116

ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE ORDENADOR DE SOBREMESA / PORTÁTIL	.Ver vídeos online (Youtube, etc)	29,91	124
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE TABLET	.Email / recibir emails	15,34	122
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE TABLET	.Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, etc)	14,22	128
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE TABLET	.Ver series / películas / programas de TV	11,65	133
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DE TABLET	.Ver vídeos online (Youtube, etc)	15,78	133
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Email / recibir emails	59,16	127
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Mensajería instantánea (Whatsapp, Viber, etc)	85,69	119
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Llamadas de voz por Internet	32,03	124
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Videollamadas	27,92	127
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Acceso a grupos de chat / foros	27,53	127
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, etc)	57,33	128
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Leer periódicos	36,93	140
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Otras noticias online (excluyendo periódicos y revistas)	25,02	131
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Seguimiento de noticias deportivas	21,99	127
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Información sobre eventos culturales, cartelera de cine, etc.	27,37	136
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.El tiempo / previsiones meteorológicas	56,51	126
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Consultar el tráfico	21,49	134

ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Búsqueda de información relacionada con mi trabajo	17,24	150
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Consultar mapas, rutas	53,67	132
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Buscar información de la zona (restaurantes, comercios, etc.)	38,42	138
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Información práctica (ej. recetas de cocina, consejos decoración, salud, belleza...)	24,28	137
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Informarme sobre productos, precios, ofertas, etc.	31,86	140
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Consultas y otras operaciones bancarias	34,25	146
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Escuchar música	41,55	122
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Escuchar la radio	25,71	132
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Ver vídeos online (Youtube, etc)	40,99	130
ACTIVIDADES HA REALIZADO POR INTERNET A TRAVÉS DEL MÓVIL	.Subir fotos	31,03	117
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	amazon.com	21,2	143
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	bbva.es	7,28	122
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	elpais.com	7,23	111
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	facebook.com	41,39	133
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	google.com / google.es	42,02	124
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	lacaixa.es	9,26	136
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	marca.com	10,98	141
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	netflix.com	10,86	127
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	twitter.es	8,92	120

PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	wikipedia.com	15,16	118
PÁGINAS WEB VISITADAS HABITUALMENTE	youtube.com	41,22	124
FRECUENCIA DE VISITA REDES SOCIALES	Más de 10 veces al día	11,15	110
FRECUENCIA DE VISITA REDES SOCIALES	5-10 veces al día	15,06	126
FRECUENCIA DE VISITA REDES SOCIALES	2-4 veces al día	23,39	128
REDES SOCIALES VISITADAS HABITUALMENTE	FACEBOOK	59,98	130
REDES SOCIALES VISITADAS HABITUALMENTE	INSTAGRAM	22,22	113
REDES SOCIALES VISITADAS HABITUALMENTE	TWITTER	12,02	113
REDES SOCIALES VISITADAS HABITUALMENTE	YOUTUBE	24,04	114
MOTIVO DE USO HABITUALMENTE	Mantenerse en contacto con amigos y familia	47,07	117
MOTIVO DE USO HABITUALMENTE	Compartir noticias de su vida (fotos, vídeos, actualización de estado, etc...)	17,86	111
MOTIVO DE USO HABITUALMENTE	Compartir contenidos de la red	15,72	121
MOTIVO DE USO HABITUALMENTE	Estar al tanto de temas de actualidad/noticias de última hora	26,91	127

ACTITUDES ANTE LOS MEDIOS		Col % Pond	IndiceP
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Internet ahorra a la gente un montón de tiempo	75,25	109
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Comprar y pagar a través de internet es seguro	47,04	127

MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:DISTRAER, DIVERTIR, ENTRETENER	Internet	21,67	121
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:ENCONTRAR INFORMACIONES PRÁCTICAS, CONSEJOS	Internet	70,78	119
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:ACCEDER A TEMAS ORIGINALES,INESPERADOS,DIFERENTES,SORPRENDENTES	Internet	69,71	116
MEDIO CON EL QUE MÁS ME IDENTIFICO	Internet	48,13	123
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:COMPRENDER CUESTIONES COMPLEJAS, TEMAS TÉCNICOS	Internet	70,22	116
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:ESTAR AL CORRIENTE DE LA MODA, DE LOS NUEVOS PRODUCTOS	Internet	52,15	123
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:APRENDER, INFORMARME SOBRE MIS HOBBIES	Internet	74,38	119
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:EVADIRME, FANTASEAR, SOÑAR	El cine	37,44	114
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:EVADIRME, FANTASEAR, SOÑAR	Internet	32,61	119
MEDIO QUE CUMPLE MEJOR LA FUNCIÓN:ESTAR MEJOR INFORMADO QUE OTRAS PERSONAS	Internet	53,87	119
COMO CONCLUSIÓN, EL MEDIO DE COMUNICACIÓN INDISPENSABLE PARA MÍ ES:	Internet	62,45	124
MEDIO CON MEJOR INFORMACIÓN PARA SUS GUSTOS Y AFICIONES	Internet	66,7	123
MEDIO UTILIZADO PARA INFORMARSE SOBRE MODA, ROPA Y CALZADO	Internet	62,33	127
MEDIO UTILIZADO PARA INFORMARSE SOBRE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	Internet	67,17	126
DÓNDE LE PRESTA USTED MÁS ATENCIÓN A LOS ANUNCIOS	La radio	10,39	106
DÓNDE LE PRESTA USTED MÁS ATENCIÓN A LOS ANUNCIOS	El cine	10,35	117
DÓNDE LE PRESTA USTED MÁS ATENCIÓN A LOS ANUNCIOS	Internet	11,11	118

DÓNDE LE PRESTA USTED MÁS ATENCIÓN A LOS ANUNCIOS	En la calle (vallas, pantallas, autobuses, etc)	11,85	106
DÓNDE LE SON MÁS ÚTILES LOS ANUNCIOS PARA AYUDARLE A DECIDIR SUS COMPRAS	La televisión	34,24	100
DÓNDE LE SON MÁS ÚTILES LOS ANUNCIOS PARA AYUDARLE A DECIDIR SUS COMPRAS	Internet	34,23	122
DÓNDE LE MOLESTAN MÁS LOS ANUNCIOS	La televisión	58,18	93
DÓNDE LE MOLESTAN MÁS LOS ANUNCIOS	Internet	21,91	126
DÓNDE LE GUSTA MÁS LA PUBLICIDAD	En la calle (vallas, pantallas, autobuses, etc)	27,17	111
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Me gusta que los periódicos tengan suplementos	34,21	105
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Confío en los periódicos para mantenerme informado	40,51	102
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Cada vez utilizo más internet	75,2	121
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Suelo mirar los periódicos gratuitos	42,14	108
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Cuando voy en coche siempre escucho la radio	68,46	113
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	No podría vivir sin internet en mi teléfono móvil	49,57	124
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Me molesta recibir en el móvil mensajes de texto publicitarios	67,1	107
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	En internet suelo consultar varios diarios de información distintos	40,28	121
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Ahora que existe la versión online, leo menos revistas en papel	41,79	122
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Veo normal que los programas de tv vayan acompañados de publicidad	39,49	109

TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Cuando veo una grabación de un programa de televisión suelo saltarme los anuncios	77,19	108
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	En internet encuentro todo lo que me interesa	69,77	120
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Recurso a internet para ver programas/series que no he podido ver en tv	43,87	126
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Prefiero leer las noticias en internet porque me ofrece la información de última hora	51,58	122
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	A la publicidad le exijo que sea entretenida	43,73	109
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Me gusta más ver las películas en el cine que en la televisión	52,09	105
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Encuentro muy intrusiva la publicidad en las redes sociales	51,18	114
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Cuando necesito información el primer sitio donde busco es en internet	77,33	119
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Suelo elegir que mi nombre no figure en las bases de datos o listados de envíos de publicidad	56,03	106
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Suelo consultar internet antes de hacer una compra	61,31	127
TOTALMENTE DE ACUERDO + BASTANTE DE ACUERDO	Hay que tener cuidado con la calidad de las cosas que se compran en internet	71,84	105
OPINIÓN MEDIOS	Me desplazo por la ciudad	53,81	112
OPINIÓN MEDIOS	Estoy en una estación de tren, en un aeropuerto, en el metro	40,87	116
OPINIÓN MEDIOS	Estoy en un centro comercial	45,23	110

OPINIÓN MEDIOS	Tengo intención de comprar un producto	49,56	117
OPINIÓN MEDIOS	No me molesta la publicidad que hay fuera de casa	47,08	101
OPINIÓN MEDIOS	La publicidad fuera de casa es un medio más para obtener información	42,18	109
OPINIÓN MEDIOS	La publicidad en los establecimientos comerciales favorece la compra	48,12	107
OPINIÓN MEDIOS	La publicidad fuera de casa es cada vez más creativa e innovadora	42,76	106

Tabla 6: correspondencia apartado 4.1. *Estacionalidad de las campañas*. Fuente: AIMC marcas 2019 1ª oleada.

		Total		IND 25-55			
		Total	IndiceP	Total	Fila % Pond	Col % Pond	IndiceP
Total		39.852	100	20.077	50,38	100	100
DÍA COMPRA DURANTE EL DÍA	Lunes a jueves	8.903	100	4.188	47,04	20,86	93
	Viernes	4.327	100	1.887	43,6	9,4	87
	Sábado	7.928	100	4.951	62,45	24,66	124
	Domingo	788	100	404	51,26	2,01	102
	No tengo un día en particular	16.283	100	7.720	47,41	38,45	94
	No consta	2.975	100	2.184	73,42	10,88	146